

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»

**Н.Е. РЯБИКОВА, Р.И.РЯБИКОВ
Е.Г.КАЩЕНКО**

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

I часть

Рекомендовано Ученым советом Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет» в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по программам высшего профессионального образования по специальности 080507 «Менеджмент организации»

Оренбург
ИПК ГОУ ОГУ
2011

УДК 338.24 (075,8)
ББК 65.290 – 2 Я73
Р98

Рецензент -доктор экономических наук А.П. Тяпухин

Рябикова, Н.Е.

**Р 98 Основы менеджмента. Учебное пособие. I часть / Н.Е. Рябикова, Р.И.Рябиков, Е.Г.Кащенко, – 3-изд., доп. и перераб; Оренбургский гос. ун-н - Оренбург: ОГУ, 2011. - 211 с.
ISBN 978-5-7410-1029-7**

Пособие подготовлено в соответствии с содержанием курса «Основы менеджмента», определяемым образовательным стандартом высшего профессионального образования.

В пособии рассмотрены основы современного менеджмента, тенденции его развития.

Учебное пособие предназначено для студентов экономических специальностей, обучающихся по программам высшего профессионального образования.

УДК 338.24 (075,8)
ББК 65.290-2Я73

ISBN 978-5-7410-1029-7

© Рябикова Н.Е. 2011
© Рябиков Р.И. 2011
© Кащенко Е.Г. 2011
© ГОУ-ОГУ, 2011

Содержание

1	Сущность и содержание менеджмента.....	6
1.1	Основные понятия менеджмента. Соотношение понятий «менеджмент» и «управление».....	6
1.2	Основные категории менеджмента (объект, субъект, функции, виды, методы, принципы).....	8
1.3	Необходимость управления.....	10
1.4	Природа управления. Цели и задачи менеджмента.....	11
1.5	Виды менеджмента.....	15
1.6	Контрольные практические задания.....	16
2	Управление организацией в условиях рынка.....	21
2.1	Организация – основная структурная единица в менеджменте.....	21
2.2	Уровни управления.....	22
2.3	Виды разделения труда в организации.....	24
2.4	Контрольные практические задания.....	25
3	Тенденции развития менеджмента.....	29
3.1	Современная парадигма организации управления в России.....	29
3.2	Тенденции развития современного менеджмента.....	32
3.3	Менеджер. Предприниматель. Менеджер, его роли в организации.....	37
3.4	Требования к профессиональной компетенции менеджеров.....	39
3.5	Контрольные практические задания.....	41
4	Историческое развитие управления.....	44
4.1	Этапы развития управленческой науки.....	44
4.2	Основные школы управления – общая характеристика.....	45
4.3	Концепция научного управления.....	47
4.4	Концепция человеческих отношений.....	48
4.5	Концепция науки о поведении.....	49
4.6	Концепция количественных методов.....	51
4.7	Развитие управления в России.....	52
4.8	Современная система взглядов на менеджмент.....	54
4.9	Контрольные практические задания.....	59
5	Научные подходы к менеджменту.....	63
5.1	Маркетинговый подход.....	63
5.2	Функциональный подход.....	64
5.3	Воспроизводственный подход.....	65
5.4	Нормативный подход.....	66
5.5	Комплексный подход.....	67
5.6	Интеграционный подход.....	67
5.7	Динамический подход.....	67

5.8	Процессный подход.....	68
5.9	Оптимизационный подход.....	69
5.10	Директивный подход	69
5.11	Поведенческий подход.....	70
5.12	Ситуационный подход.....	70
5.13	Системный подход.....	72
5.14	Контрольные практические задания	73
6	Организационные структуры менеджмента.....	77
6.1	Понятие и принципы организации процесса управления.....	77
6.2	Факторы, определяющие выбор организационной структуры субъекта хозяйствования (предприятия, организации).....	79
6.3	Факторы, определяющие функционирование организационной структуры предприятия (организации).....	80
6.4	Альтернативные варианты организационных структур, их достоинства и недостатки.....	81
6.5	Контрольные практические задания	87
7	Методы управления в условиях рынка	101
7.1	Методы менеджмента	101
7.2	Административные методы управления.....	105
7.3	Экономические методы управления.....	108
7.4	Социально-психологические методы управления	111
7.5	Правовые методы управления	112
7.6	Контрольные практические задания	113
8	Понятие «функция менеджмента». Классификация функций менеджмента.....	116
8.1	Понятие и виды функций менеджмента.....	116
8.2	Состав и содержание социально-психологических функций менеджмента	117
8.3	Состав и содержание технологических функций менеджмента.....	118
8.4	Контрольные практические задания.....	120
9	Организация и внешняя среда. Факторы прямого и косвенного воздействия на организацию. Сложность, подвижность и неопределенность внешней среды	124
9.1	Понятие и характеристики среды	124
9.2	Типы организаций по взаимодействию с внешней средой	127
9.3	Сопоставление характеристик и условий эффективного применения механистических и органических организаций	129
9.4	Контрольные практические задания.....	130
10	Информационное обеспечение управления.....	134
10.1	Понятие информации. Требования к информации.....	134
10.2	Классификация информации в управлении	135
10.3	Понятие информационной потребности, информационной системы, информационного массива, потребителей информации.....	136
10.4	Методы сбора, группировки, анализа, использования информации	139

10.5	Контрольные практические задания	141
11	Связующие процессы в менеджменте (коммуникации).....	146
11.1	Понятие связующих процессов в менеджменте. Цели коммуникаций...	146
11.2	Межличностные коммуникации.....	147
11.3	Межуровневые коммуникации: «отдел – отдел», «руководитель – подчиненный».....	148
11.4	Процесс коммуникации	149
11.5	Коммуникационные сети	151
11.6	Коммуникационные стили	152
11.7	Контрольные практические задания	155
12	Планирование как основная функция менеджмента	159
12.1	Сущность функции планирования	159
12.2	Виды планирования.....	160
12.3	Процесс планирования.....	163
12.4	Контрольные практические задания.....	164
13	Сущность и понятие контроля в управлении предприятием	170
13.1	Значение и содержание функций контроля и регулирования	170
13.2	Виды и формы контроля и регулирования.....	171
13.3	Процесс контроля и регулирования.....	173
13.4	Контрольные практические задания.....	173
14	Мотивация персонала как основная функция менеджмента	178
14.1	Основные понятия и теории мотивации.....	178
14.2	Содержательные теории мотивации.....	179
14.3	Процессуальные теории мотивации.....	180
14.4	Контрольные практические задания.....	182
15	Функция контроля в управлении организацией и коррекция деловой активности.....	185
15.1	Сущность и понятие контроля в управлении предприятием (организаций) и коррекция деловой активности	185
15.2	Стратегический контроль и координация деятельности предприятия (организации).....	186
15.3	Оперативно-тактический контроль и коррекция	187
15.4	Контрольные практические задания.....	188
16	Тест на проверку усвоенного материала.....	192
	Список использованных источников.....	208

1 Сущность и содержание менеджмента

1.1 Основные понятия менеджмента

1.2 Основные категории менеджмента (объект, субъект, функции менеджмента, виды, методы, принципы)

1.3 Необходимость управления

1.4 Природа управления. Цели и задачи менеджмента

1.5 Виды менеджмента

1.1 Основные понятия менеджмента

В фундаментальном Оксфордском словаре английского языка дается следующая трактовка менеджмент.

Менеджмент – это:

- 1) способ, манера общения с людьми;
- 2) власть и искусство управления;
- 3) особого рода умелость и административные навыки, которым обычно обучают;
- 4) орган управления – административная единица, без которой не может существовать ни одна организация.

Главная задача людей в аппарате управления – это эффективное использование и координация всех ресурсов организации (капитала, зданий, оборудования, материалов, труда, информации) для достижения ее целей.

В словаре иностранных языков **менеджмент** переводится на русский язык как управление производством и как совокупность принципов методов, средств и форм управления производством, с целью повышения его эффективности и прибыльности.

Менеджмент как интеграционный процесс – это совокупность и непрерывная последовательность взаимных действий управленческих работников по реализации функций менеджмента, осуществляемых по определенной технологии, направленных на достижение целей социально-экономической системы.

Кроме того, менеджмент:

- это умение использовать опыт, навыки, знания, интеллект для достижения целей;
- это область человеческого знания, способствующая приобретению навыков управления;
- это подготовка определенной категории людей для выполнения работ по управлению.

По мнению Короткова Э.М. [18] менеджмент – это целенаправленное воздействие, согласующее совместную деятельность. Управление, по его мнению, – это процесс выработки и осуществления управляющих воздействий.

Под управлением понимают совокупность процессов, обеспечивающих поддержание системы (организации) в заданном состоянии и (или) перевод ее в

новое более жизненное состояние организации путем разработки и реализации целенаправленных воздействий.

Выработка управляющих воздействий включает в себя сбор, передачу и обработку необходимой информации, принятие решений, обязательно включающее определение управляющих воздействий.

Под управляющим воздействием понимается воздействие на объект управления, направленное на достижение цели управления. Следовательно, результатом управляющего воздействия является управленческое решение, в основе которого лежит цель. Целеполагание – исходный момент в менеджменте.

Если управление – это воздействие, значит существуют:

- среда (система управления);
- средства (механизм управления);
- действия (процесс управления).

Наиболее распространенные подходы к определению сущности менеджмента определены [21] на схеме (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Основные подходы менеджмента

Менеджмент – область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение достижения целей организации путем рационального использования имеющихся ресурсов. Следует различать понятия: управление, менеджмент. При этом «управление» > «менеджмент»[22].

Термин «менеджмент», по сути, является аналогом термина «управление», его синонимом, однако не в полной мере. Термин «управление» намного шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (например, управление автомобилем); к разным сферам деятельности (управление в неживой природе, в биологических системах, управление государством); к органам управления (подразделениям в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и объединениях).

Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять в США и в отношении непредпринимательских организаций [13].

1.2 Основные категории менеджмента (объект, субъект, функции, виды, методы, принципы менеджмента)

Категории менеджмента – это наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организации [22].

Основные категории менеджмента – это объект, субъект, функции, виды, методы и принципы.

Объектом менеджмента – социально-экономическая система (организация) или ее часть, воспринимающая воздействие как акт согласования деятельности людей в соответствии с целью существования, функционирования и развития.

Субъекты менеджмента – источник воздействия, звено системы управления, персонифицирующее воздействие, часть социально-экономической системы, осуществляющая воздействие на систему в целом.

Характеристику объектов менеджмента проводят с позиции трех аспектов: вида объекта; функциональных областей и уровней объекта [22].

При этом различают следующие виды объекта управления:

- операция;
- проект;
- система.

Функциональные области деятельности объекта:

- маркетинг;
- производство;
- финансы;
- кадры;
- НИОКР.

Уровни объекта управления:

- рабочее место;
- участок;
- цех;
- производство;
- предприятие;
- объединение.

Функции менеджмента определяют устойчивый состав специфических видов деятельности управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения.

Различают общие функции менеджмента (формирование целей, нормирование, прогнозирование, планирование, организация, координация, учет контроль, анализ).

Технологические функции (решения, коммуникации, регулирующие воздействия).

Социально-психологические функции (делегирование, мотивация).

Исходя из функционального деления работы по управлению, выделяют следующие виды менеджмента: административный, производственный,

кадровый, креативный (творческий), экологический, научно-технический, антикризисный, маркетинг рыночный, стратегический маркетинг, логистика и т.д.

Методы менеджмента в большинстве случаев представлены следующими группами: административные, экономические, социально-психологические.

Концепция менеджмента по Э.М. Короткову [18] основывается на следующих принципах (принцип с латинского – основа, первоначало).

1) **Принцип органичности** (эффект целостности) заключается в том, что свойства любой системы зависят от свойств ее элементов, но при этом не определяются полностью этими свойствами. Свойства системы в целом не сводятся к свойствам ее элементов или сумме этих свойств. Система обладает собственными свойствами, не присущими ни одному из ее элементов. Это свойство очень заметно проявляется в таких понятиях, как эффективность и качество управления.

2) **Принцип генетической определенности**, который требует при решении любой проблемы в процессе управления подходить с позиций ее происхождения, природы, анализировать ее истоки, и последствия. Менеджер чаще должен задавать себе вопросы «почему?» и «что же дальше?».

3) **Принцип пространственно-временного существования системы.** Он не сводится к пониманию внешней среды как нередко полагают. Все связи, и внутренние и внешние, все элементы существуют в определенных пространственно-временных отношениях, которые влияют на их существование, проявление и функционирование. Это протяженности связей и место элементов системы в этих протяженностях. Проанализируйте структуру системы управления транснациональными корпорациями, изучите динамику коммуникаций при росте и развитии фирмы – и вы получите практическое подтверждение важности этого принципа.

4) **Принцип историчности или этапности**, можно сказать, цикличности существования и развития системы. Этот принцип требует учета тенденций развития системы, предвидение подъемов и спадов в этом развитии, готовности к кризисным ситуациям и оправданному риску, определения особенностей современного этапа существования системы, и не как отделенного от общей тенденции варианта, а как связующего звена предыдущего и последующих этапов.

5) **Принцип условности границ системы.** Любая система имеет границу с внешней средой, но эта граница имеет условный характер. При этом целостность системы не исчезает. Просто она включается в другую систему, более высокого порядка или больших масштабов. Этот принцип можно назвать «принципом матрешки». В управлении он проявляется в потребности управлять не только внутренними процессами функционирования системы, но, насколько это возможно, и внешними процессами. Именно в таком смысле говорят, что маркетинг – это управление процессами продвижения товаров на рынке. Конечно, внешнее и внутреннее управление различны по методам управления, функциям, целям. Видеть их различие и связь – очень важная проблема в методологии практического управления.

6) **Принцип разделения системообразующих и системоразрушающих факторов**, их флуктуации, т.е. взаимопереходов, взаимодействия. В функционировании и развитии любой системы объективно существуют и те, и другие факторы. Нельзя построить эффективное управление без соответствующей оценки и понимания этих факторов.

7) **Принцип соотносительности** предполагает установление определенного соотношения элементов и частей системы. Это соотношение может меняться, в определенных пределах оно нормативно задано. В управлении большое значение имеют оценки социально-структурных соотношений, соотношений технических средств, видов информации, затрат времени и пр.

8) **Принцип коммуникативности** заключается в том, что объект управления - социально-экономическая система существует благодаря связям социально-информационного характера. Коммуникации между людьми в процессах их совместной деятельности определяют функционирование и развитие системы.

Принципы системного подхода должны занимать центральное место в методологии управления, служить связующим звеном методологии и организации управления.

1.3 Необходимость управления

Реформирование российской экономики, связанное с переходом к рыночным принципам хозяйствования, во главу угла ставит проблему конкурентоспособности деятельности хозяйствующего субъекта.

Важнейшим условием конкурентоспособности является низкий уровень цен при должном уровне качества продукции.

Отечественная практика ценообразования, базирующаяся на затратном подходе, привела к тому, что предприятия не способны своевременно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры. Опыт зарубежных предприятий свидетельствует о том, что практика хозяйствования должна строиться на повседневной работе с издержками, направленной на их снижение, что обеспечивает стабильность позиции предприятия (организации) на рынке.

В условиях жесткой конкуренции возникает необходимость создания механизма управления затратами. Решение этой задачи настоятельно требует поиска научных подходов к выбору методов и способов целенаправленного воздействия на процесс формирования затрат в ходе производства.

Вместе с тем, для решения этой проблемы, большое значение имеют процессы управления, эффективность и своевременность их проведения. Для реальной оценки регулируемой ситуации, выбора и осуществления корректирующего воздействия необходима гибкая и логичная организация управления. Это достижимо при четком разграничении полномочий и обязанностей аппарата управления, исполнительского состава, увязки всех действий в единую программу действий. Обеспечение конкурентоспособности прямым образом связано с разработкой и проведением мероприятий по достижению высокой рентабельности, следовательно, с необходимостью

регулярного анализа затрат на каждом из участков. Поэтому выбор корректирующего воздействия требует повседневного отслеживания и сопоставления затрат по отдельным операциям и задачам, что связано с очень высокой трудоемкостью выполнения подобных работ часто при отсутствии необходимого инструментария, адаптированного к специфике деятельности предприятия.

Подход, основанный на отслеживании затрат и управлении ими на каждом без исключения участках и по всем видам работ реально позволит активизировать резервы повышения эффективности и качества выполняемых работ.

1.4 Природа управления. Цели и задачи менеджмента

Современный менеджмент имеет сложную природу. С одной стороны, управление – это производительный труд, возникающий в процессе комбинированного производства с высоким уровнем специализации работников, обеспечивающий связь и единство производственного цикла. С другой стороны, управление – это деятельность по наблюдению, отслеживанию и контролю, в основе которой лежит противоположность между трудом непосредственно (трудом производителя) и собственником средств производства. Труд в сфере управления предполагает выполнение общественно необходимых задач по формированию, организации, регулированию, контролю и координации социально-экономических процессов. При этом мероприятия по контролю, отслеживанию и анализу охватывают как «капитал-собственность», так и «капитал-функцию», активизирующую рабочую силу. «Капитал-функция» выполняет роль управляющей силы над трудом. Собственность, как материальная основа благосостояния общества, реально обеспечивает собственникам право управления факторами производства (трудом, средствами и предметами труда, капиталом). Люди всегда определенным образом упорядочивали свою деятельность. Производство, его стремительное развитие постепенно убедило в невозможности успешного функционирования без упорядочения работы в организациях.

К. Маркс, анализируя капиталистический способ производства, показал, что с накоплением собственности, с усложнением как органического, так и технического строения капитала собственники средств производства передают часть своих полномочий по управлению персоналом высококвалифицированным наемным служащим – менеджерам. Менеджеры как профессионалы в сфере организации и координации процессов управления людьми, средствами и предметами труда в определенной степени являются исполнителями воли собственника. С расширением производства, усложнением используемых техники и технологий, появляется необходимость в обособлении отдельных видов работ (функций). На этом процессе делал в свое время акцент Макс Вебер, утверждая, что по мере развития капиталистического общества управленческая деятельность приобретает атрибуты первичности по отношению к системе собственности. Аналогичную позицию занимал американский социолог Д. Белл: "Реальное размежевание в современном обществе проходит не между теми, кому

принадлежат средства производства, и так называемым «пролетариатом». Оно коренится в системе бюрократических и властных отношений между теми, кому принадлежит право принятия решений, и теми, кто таким правом не располагает»...Следует вывод о том, что совершенствование управленческих отношений постепенно провоцирует толчок к реализации некой «рациональной модели общества», сформированной на прочных научных началах.

Открывая свое дело, предприниматель должен как бы создать свое коммерческое пространство, ориентируясь на те товары, работы и услуги, которые пользуются спросом потенциальных потребителей. Современный рынок вынуждает фирмы участвовать в конкурентной борьбе. Это значит – постоянно заботиться о наращивании объемов производства, обновлении ассортимента, снижении издержек, повышении качества, освоении новых рынков, активизации покупок и т.д. С этой точки зрения следует говорить о результативности и эффективности деятельности. В первом случае – отслеживать и оценивать полученные результаты в сравнении с запланированными показателями. Во втором случае речь идет о сравнении полученных результатов с затратами. Постоянная работа по обеспечению результативности и эффективности является **основной** целью менеджмента. Другой важной целью менеджмента является обеспечение нужд клиентов, создание новых рынков. Данную цель можно дифференцировать на две составляющие. С одной стороны – управление качеством продукции, работ, услуг. С другой – управление ассортиментом, создание и поиск новых рынков. Основная цель как фундамент для разработки стратегии развития и установления ключевых целей по наиболее важным функциональным направлениям деятельности: маркетинг, производство, финансы, кадры, инновации, менеджмент [22].

Таблица 1.1 – Примеры ключевых целей организации (промышленного предприятия)

Функциональная подсистема	Ключевая цель
Маркетинг	Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке
Производство	Достичь высокой производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции
Научно-исследовательские разработки (инновации)	Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработку определенный процент доходов от объема реализации (продаж). /Воспроизводственный подход/.
Финансы	Сохранить и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов
Персонал	Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности
Менеджмент	Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов.

Деятельность менеджеров носит многоцелевой характер. Приходится решать стратегические, текущие и оперативные цели и задачи. При этом характер целей и задач разный: социальный, экономический, организационный, научный и технический. Отдельного внимания требуют непредвиденные ситуации, разработки стабильного алгоритма решения – традиционные проблемы. Классификация целей с учетом специфики организации позволяет конкретизировать механизмы и методы, используемые инструменты и, тем самым, повышать качество управления и эффективность деятельности [22] (таблица 1.2).

Таблица 1.2 - Классификация целей менеджмента

Критерии классификации	Группы целей
1	2
Период постановки	Стратегические, тактические, оперативные
Содержание	Экономические, организационные, научные, социальные, технические, политические
Структура	Маркетинговые, инновационные, кадровые, производственные, финансовые, административные
Среда	Внутренние, внешние
Приоритетность	Особо приоритетные, приоритетные, прочие
Измеримость	Количественные, качественные
Повторяемость	Постоянные (повторяющиеся), разовые
Иерархия	Организации, подразделений
Стадии жизненного цикла	Проектирование и создание объекта; рост объекта; зрелость объекта; завершение жизненного цикла объекта.

Разнообразие целей и задач менеджмента настолько велико, что без комплексного, системного подходов к определению их состава невозможно обойтись ни одной организации, независимо от ее размеров, специализации, вида, формы собственности. В качестве проверенного средства дифференциации целей на практике используют т.н. «дерево целей».

К основным задачам менеджера следует относить:

- 1) обеспечение жизнеспособности организации в условиях растущей конкуренции;
- 2) выявление и использование резервов максимизации прибыли;
- 3) постоянный контроль эффективности деятельности фирмы, координация работы всех подразделений фирмы;
- 4) постоянный поиск и освоение новых рынков;
- 5) разработку и совершенствование программ развития коллектива, активизируя внимание на решении социальных вопросов;
- 6) выявление приоритетных целей развития фирмы, разработку и внедрение более совершенных форм бизнеса;

7) разработка стратегий деятельности и развития фирмы на базе анализа изменений и влияющих факторов, в т.ч. анализ и оценку возможностей проникновения в новые отрасли и сферы деятельности;

8) пересмотр ориентиров и целей деятельности, дифференциацию задач и ответственности исполнителей;

9) определение необходимости ресурсов и источников их обеспечения;

10) правильный выбор методов осуществления стратегии, успешную реализацию ее в условиях конкуренции посредством постоянного контроля выполнения поставленных задач.

При успешном решении всех перечисленных задач, реализуется конечная цель менеджмента, которая состоит в обеспечении прибыльности, доходности фирмы, в деятельности фирмы путем рациональной организации процесса производства, развития технико-технологической базы, а также эффективном использовании кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.

1.5 Виды менеджмента

Понятие менеджмент достаточно быстро и прочно вошло в современный отечественный экономический лексикон, став по своей сути аналогом понятия «управление». Оно широко используется применительно к разным социально-экономическим процессам, осуществляемым в рыночных условиях хозяйствования.

Виды менеджмента – специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определенных задач менеджмента.

Общий или генеральный менеджмент – заключается в управлении деятельностью организации в целом или ее самостоятельных хозяйственных звеньев (профит-центров).

Функциональный (специальный) менеджмент заключается в управлении определенными сферами деятельности организации или ее звеньев (управление маркетингом, инновациями, персоналом...)

В любой организации общий и функциональный менеджмент (генералисты и специалисты) существуют в органическом единстве, составляя целостную систему менеджмента. Их отношение и сочетание формируют превалирующий тип формальной структуры организации.

По признаку содержания различают менеджмент:

1) Нормативный – предусматривающий разработку и реализацию философии организации, т.е. миссию ее предпринимательской политики, определение позиции организации в конкурсной нише рынка и формирование общих стратегических намерений.

2) Стратегический - предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации и обеспечение стратегического контроля за их реализацией.

3) Оперативный менеджмент – предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации.

Виды менеджмента определяются объектами управления в компании:

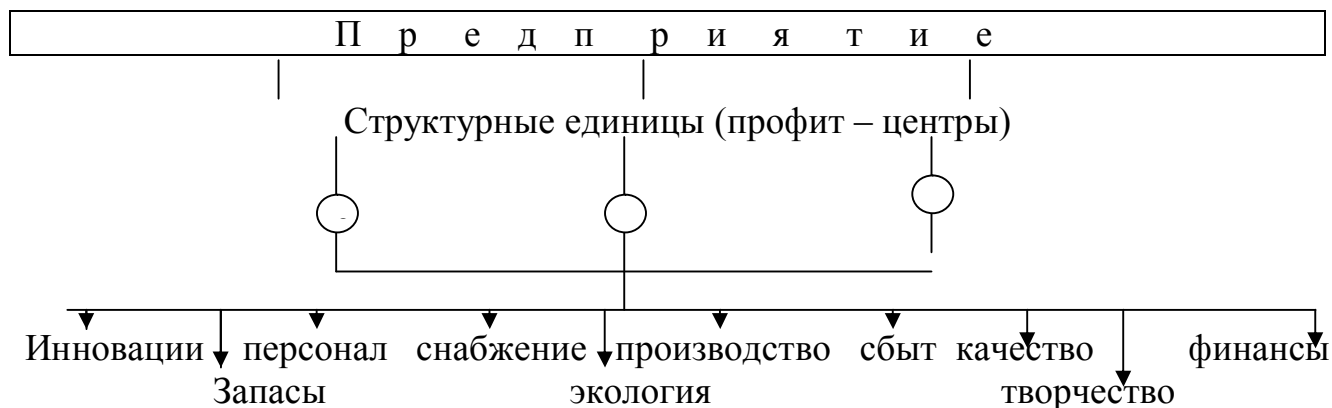


Рисунок 1.2 - Объекты и виды менеджмента

Административный менеджмент – это разработка и принятие управленческих решений, распределение заданий между исполнителями и контроль их выполнения.

Рыночный менеджмент (маркетинг) – изучение и формирование потребительского спроса (с помощью рекламы, стимулирования сбыта), выдача соответствующих ориентиров, научно-техническим и сбытовым службам).

Инновационный (научно-технический) менеджмент – это организация и управление исследованиями, разработкой, освоением и распределением нововведений в соответствии с перспективными целями, научно-техническим потенциалом организации и результатами маркетинговых исследований.

Производственный менеджмент – это организация и управление поставками материальных ресурсов, производством и его подготовкой с целью соблюдения установленной технологии и требований к качеству продукции.

Менеджмент персонала (морально – этический) – это организация подбора, обучения, расстановки, оценки и стимулирования персонала, а также создание благоприятного климата в коллективе.

Экологический менеджмент – организация предупреждения, недопущения и устранения последствий вредных воздействий производства на окружающую среду.

Маркетинг стратегический основан на изучении внутренних и внешних перспективных возможностей./26/.

Инвестиционный менеджмент – это деятельность по выявлению наиболее приоритетных направлений вложения капитала или покупки собственности для извлечения доходов и других выгод на основе финансовых расчетов эффективности проектов.

Творческий (креативный) менеджмент – это деятельность, основанная на стремлении реализовать опыт, знания, идеи, посредством организации процессов альтернативными способами в сферах НИОКР, производства, маркетинга, финансов, кадровой политики информационного обеспечения, коммуникаций, диагностики и т.д.

Стратегический менеджмент – это обоснование и выбор перспективных целей развития предприятия, повышение его конкурентоспособности, закрепление целей в долгосрочных планах, разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.

Антикризисное управление – деятельность по выявлению основных причин кризисных ситуаций в ходе функционирования хозяйствующего субъекта, рисков, определяемых этими причинами и возможностей устранения или минимизации их воздействия с целью восстановления высоких темпов производства и развития на основе:

- а) внедрения новых технологий;
- б) анализа деятельности всех структурных подразделений;
- в) обновления основного капитала предприятия [2].

1.6 Контрольные практические задания

Вопросы по теме

- 1) Что понимается под термином “менеджмент”?
- 2) Почему менеджмент понимается, в частности, как интеграционный процесс?
- 3) В чем заключается главная задача аппарата управления?
- 4) Менеджмент – это целенаправленное воздействие?
- 5) Объясните следующее соотношение: Управление —→ Менеджмент —→ Руководство.
- 6) Что следует понимать под категориями менеджмента? Перечислите их.
- 7) Что называется объектом управления?
- 8) Что понимают под субъектом управления?
- 9) Перечислите виды объекта управления.
- 10) Перечислите уровни объекта управления.
- 11) Какие функциональные области выделяют при характеристике объекта управления?
- 12) Что понимается под функцией менеджмента?
- 13) На каких принципах строится концепция менеджмента по Э.М. Короткову?
- 14) Обоснуйте необходимость управления, его особенности в условиях рынка.
- 15) В чем заключаются цели и задачи менеджмента?
- 16) Какие виды менеджмента формируют функциональный менеджмент в организации?

Тесты

1. Менеджмент - как интеграционный процесс предусматривает:

- а) выполнение функции, обеспечивающей формирование структуры организации;
- б) последовательное выполнение функций планирования, организовывания, координации, мотивации;
- в) активизация инновационной деятельности.

2. Наиболее часто используемыми подходами к определению сущности и содержания менеджмента считают:

- а) менеджмент - это функция (вид деятельности);
- б) менеджмент - процесс (последовательность функций);
- в) менеджмент - это административная единица (орган управления);
- г) менеджмент - наука и искусство;
- д) менеджмент - категория людей;
- е) менеджмент - коммуникации (взаимодействия) людей в процессе деятельности;
- ж) а, б, в;
- з) а, б, в, г;
- и) а, б, в, г, д;
- к) нет правильных ответов.

3. К категориям менеджмента относятся:

- а) методы;
- б) функции;
- в) виды;
- г) объекты;
- д) субъекты;
- е) принципы;
- ж) г, д, е;
- з) а, б, в, г, д, е;
- и) а, б, в, е.

4. Субъектами менеджмента считают:

- а) руководителей предприятия;
- б) руководителей структурных звеньев;
- в) организаторов определенных видов работ (администраторов);
- г) организации;
- д) конкурентов;
- е) а, б, в;
- ж) г, д;
- з) нет правильных ответов.

5. Объектами менеджмента считают:

- а) операцию;
- б) проект;
- в) систему;
- г) а, б;
- д) а, б, в.

6. Какое из неравенств верно?

- а) Управление > Менеджмент > Руководство
- б) Менеджмент > Управление > Руководство
- в) Менеджмент > Руководство > Управление

7. Менеджмент, предусматривающий разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации, называется:

- а) оперативным
- б) стратегическим
- в) нормативным

8. Деятельность по выявлению основных причин кризисных ситуаций в ходе функционирования хозяйствующего субъекта, рисков, определяемых этими причинами и возможностей устранения или минимизации их воздействия с целью восстановления высоких темпов производства на основе внедрения новых технологий; анализа деятельности всех структурных подразделений; обновления основного капитала предприятия является:

- а) антикризисным управлением
- б) стратегическим управлением
- в) административным управлением

9. Организация и управление исследованиями, разработкой, освоением и распределением нововведений в соответствии с перспективными целями, научно-техническим потенциалом организации и результатами маркетинговых исследований – это:

- а) инновационный менеджмент
- б) инвестиционный менеджмент
- в) стратегический менеджмент

10. Приведите в соответствие:

- 1) субъект управления;
- 2) объект управления.

а) активная часть, вырабатывающая управленческие воздействия;
б) часть, подвергающаяся воздействию управляющих сигналов (воздействий).

11. Менеджер - это:

- а) специалист по организации и управлению трудом других людей;
- б) член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи;
- в) человек, способный понять структуру потребностей потребителей, сочетать свое понимание со знаниями в области управления (производством) в целях создания благ, способный творчески решать задачи согласования потребностей с производственными ресурсами, располагающий капиталом, энергией и несущий расходы по организации дела (бизнеса);
- г) а, б;
- д) а, б, в.

12. Административный менеджмент предполагает:

- а) разработку и принятие управленческих решений, распределение заданий между исполнителями и контроль за их выполнением;
- б) организацию и управление поставками материальных ресурсов, производством и сбытом товаров с целью соблюдения установленной технологии и требований к качеству продукции;
- в) обоснование и выбор перспективных целей развития предприятия, повышение его конкурентоспособности, закрепление целей в долгосрочных планах, разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.

13. Производственный менеджмент предполагает:

- а) разработку и принятие управленческих решений. Распределение заданий между исполнителями и контроль их выполнения;
- б) организацию и управление поставками материальных ресурсов, производством и сбытом товаров с целью соблюдения установленной технологии и требований к качеству продукции;
- в) обоснование и выбор перспективных целей развития предприятия, повышение его конкурентоспособности, закрепление целей в долгосрочных планах, разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.

№ вопроса	Баллы
1	б
2	и
3	з
4	е
5	д
6	а
7	а
8	а
9	а
10	1-а; 2-б
11	г
12	а
13	б

2 Управление организацией в условиях рынка

2.1 Организация – основная структурная единица в менеджменте

2.2 Уровни управления

2.3 Виды разделения труда в организации

2.1 Организация – основная структурная единица в менеджменте

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения поставленных целей.

Термин «организация» понимается как

1) систематизированное, сознательное объединение людей, преследующее достижение определенных целей (результатов);

2) сообщество людей, отвечающее следующим требованиям:

а) наличие минимум 2-х людей, считающих себя членами этой организации;

б) осознанный характер совместной деятельности, т.е. люди намеренно работают вместе;

в) наличие минимум одной общей цели, желаемого конечного результата.

Термин «организация» может рассматриваться либо как менеджмента, либо как последовательность функций (процесс), либо как система.

Любая организация - это открытая система, состоящая из определенной совокупности элементов, образующих целое, обладающее особенностями, которые отсутствуют у составляющих ее элементов. Открытая система действует (проявляет свои свойства) под влиянием факторов внешней среды и имеет «вход», «выход», «процесс», осуществляет «обратную связь» через контроль.

Жизнедеятельность организации состоит из процессов:

1) получения ресурсов из внешней среды;

2) производства продукции, работ, услуг;

3) передачи продукта во внешнюю среду.

Составляющими внешней среды являются: профсоюзы, потребители, поставщики, конкуренты, правительственные акты, система ценностей в обществе, техника и технология и т.д.

Основные стадии жизненного цикла организации: рождение; детство и юность; зрелость; старение; возрождение (исчезновение).

Организация процесса управления – это всестороннее его упорядочение, определяющее четкость, последовательность и допустимые границы его осуществления.

Различают три причины организационной деятельности:

1) процесс организации необходим для повышения эффективности качества работы;

2) процесс организации необходим для установления ответственности;

3) процесс организации необходим для облегчения коммуникаций.

Различают следующие виды организаций: формальная; неформальная; коммерческая; некоммерческая.

Признаки формального управления: формально действующие в организации положения, использование административных рычагов (приказ, ответственность, административное требование и пр.), жесткий контроль, учет только тех факторов, которые укладываются в установленный порядок.

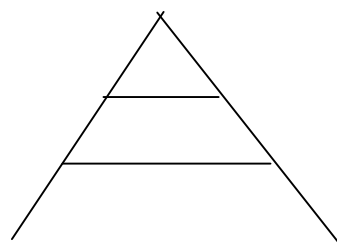
Признаки неформального управления: опора на человеческие отношения (стороны человеческой натуры, уважение, авторитет, самолюбие, психологическая предрасположенность, система ценностей, лидерство и т.д).

2.2 Уровни управления

Уровни управления сформировались в результате промышленной революции в Европе в 18 в. Первоначально выделились верхний и нижний управленческих слоя. Слово «мастер» звучало для рабочих особенно зловеще и вызывало ненависть. При подборе мастеров ориентировались, главным образом, на физические данные кандидата. Умению обходиться с людьми значения не придавалось. По мере усложнения технологии производства, необходимости использования более сложной техники и привлечения большего числа работников сформировался средний слой управления.

В настоящий момент в управлении выделяют, как правило, три уровня управления (рисунок 2.1):

- 1) высший (институциональный);
- 2) средний (управленческий);
- 3) низший (технический).



Высший (институциональный)

Средний (управленческий)

Низший: технический уровень

Рисунок 2.1 – Уровни управления

Каждый уровень управления предполагает выполнение одинаковых функций - нормирования; прогнозирования; планирования; организации; координации (руководства); мотивации; учета; контроля; анализа. [21]

Различие заключается в степени важности и акценте внимания на той или иной функции. Руководитель высшего уровня управления больше времени уделяет планированию и организации процессов, операций, процедур. «Средний» управляющий – больше занимается руководством и контролем соответствия заданий и выполненных работ (по времени, качеству, последовательности), чтобы обеспечить ритмичность и целесообразность деятельности. Деятельность управляющих технического уровня сконцентрирована, в основном, на мотивации

и контроле подчиненных. Вместе с тем, каждому из управляющих приходится выполнять все функции управления.

Высший уровень - это администрация предприятия, осуществляющая общее стратегическое руководство организацией в целом, ее функциями и производственными комплексами.

Высший уровень управления определяют руководители высшего звена (президент, вице-президент, ректор, генерал). Осуществляют постановку целей, стратегических задач, несут ответственность за принятые решения. Данный уровень составляет 3-7% общего управленческого персонала.

Эта группа управленческих работников обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, разрабатывает политику организации (предприятия) и способствует ее практической реализации. С этой точки зрения в высшем управлении можно выделить два подуровня: полномочное управление и общее руководство.

Средний уровень определяют руководители управленческого звена, включая младших и средних начальников (декан, зам. декана, зам. директора). Отвечают за принятие решений по низшим уровням, готовят информацию для высшего звена, принимают от них утвержденные решения и обеспечивают их реализацию на низшем уровне. Средний уровень является самым многочисленным и составляет по некоторым данным 50-60% общей численности управленческого персонала организации. К нему относятся менеджеры, ответственные за ход производственного процесса в подразделении, менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления, его филиалов и отделений, а также руководство вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов, начальников функциональных отделов. Руководители среднего уровня обеспечивают реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим руководством. Они отвечают за подготовку информации для высшего звена, принимают от них утвержденные решения и обеспечивают их реализацию на нижнем уровне. Специалисты, входящие в эту группу, имеют, как правило, широкий диапазон обязанностей и обладают большой свободой принятия решений.

Технический уровень управления представлен младшими начальниками, имеющими в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Они осуществляют управление такими первичными подразделениями как бригады, смены, участки, контролеры и другие администраторы. Общее число уровней управления на предприятиях характеризуется разнообразием и колеблется от 1-2 на малых предприятиях до 8-10 в крупных объединениях и корпорациях.

А. Хоскинг предполагает иное деление управленцев при распределении полномочий и ответственности. Он выделяет, во-первых, генеральный менеджмент – это все менеджеры (независимо от того, являются они директорами или нет), которые отвечают за постановку задач и формирование политики, планирование, организацию, контроль процессов в организации в целом. Во-вторых, менеджмент на уровне подразделений – это управленцы, выполняющие те же функции, но на уровне подразделения.

2.3 Виды разделения труда в организации

Разделение труда призвано рационализировать все процессы в организации и обеспечить ей конкурентоспособность, высокую доходность и стабильность деятельности в долгосрочной перспективе. Различают следующие виды разделения труда:

- 1) вертикальное
- 2) горизонтальное
- 3) функциональное
- 4) структурное
- 5) технологическое или профессионально-квалификационное [21].

Разделение большого объема работы на многочисленные специализированные задания, позволяет организации производить гораздо больше продукции, чем если бы то же самое количество людей работало самостоятельно.

В малых организациях горизонтальное разделение труда не может прослеживаться достаточно четко. Классическим примером горизонтального разделения труда на промышленном предприятии могут быть: производство, маркетинг, финансы, кадры, инновации. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, чтобы фирма добивалась поставленных целей.

Четкое горизонтальное разделение труда в организациях осуществляется за счет образования подразделений, выполняющих конкретные специфические задания в рамках целей действующей стратегии.

Горизонтальное разделение (на каждом из уровней) - функциональное разделение «по горизонту» различно. На нижнем и среднем уровнях менеджеры занимаются координацией совместной деятельности людей по функциям. Глубокое горизонтальное разделение труда предполагает деление по сферам деятельности, образующим ключевые функциональные подсистемы предприятия.

Вертикальное разделение труда - координация деятельности по выполнению отдельных работ, в совокупности обеспечивающих достижение поставленных целей.

Функциональное разделение труда основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджера.

Структурное разделение труда строится исходя из таких характеристик управляемого объекта как:

- организационная структура;
- масштабы;
- сферы деятельности;
- отраслевая или территориальная специализация.

В силу большого числа факторов, определяющих структурное разделение труда, оно специфично для каждой организации. Однако, можно выделить некоторые общие черты специализации, касающейся, прежде всего, вертикального и горизонтального разделения труда менеджеров.

Технологическое и профессионально - квалификационное разделение труда охватывает все виды и сложность выполняемых работ.

По признаку участия в производственном или управленческом процессах, т.е. по характеру трудовых функций, а, следовательно, занимаемой должности, персонал делится на следующие категории.

Руководители и их заместители, осуществляющие функции общего управления./28/.

Специалисты – лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. К ним относятся экономисты, юристы, инженеры-технологи, инженеры-механики, бухгалтеры, диспетчеры, аудиторы, инженеры по подготовке кадров, инспектора по кадрам и другие работники.

Другие служащие - технические исполнители, осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание (агент по закупкам, кассир, секретарь-стенографистка, табельщик и другие).

Рабочие, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Различают основных и вспомогательных рабочих.

В отдельную категорию входят работники социальной инфраструктуры, т.е. лица, занятые не основной деятельностью (культурно-бытовым, жилищно-коммунальным обслуживанием персонала организации). К ним относятся работники ЖКО; лица, обслуживающие детсады, базы отдыха и т.д., находящиеся на балансе организации.

2.4 Контрольные практические задания

Вопросы по теме

- 1) Что понимается под организацией? Почему термин “организация” в менеджменте считается многогранным?
- 2) Из каких процессов состоит жизнедеятельность организации?
- 3) Перечислите основные стадии жизненного цикла организации.
- 4) Каковы причины организационной деятельности?
- 5) Какие уровни управления выделяют в организации?
- 6) Каждый уровень управления предполагает выполнение одинаковых функций. Каких?
- 7) Какой из уровней управления является самым малочисленным (3-7%)?
- 8) В чем особенности функционального разделения труда?
- 9) В чем назначение горизонтального разделения труда?
- 10) Какую роль играет в организации вертикальное разделение труда?
- 11) Какие характеристики управляемого объекта охватывает структурное разделение труда?
- 12) Обоснуйте сущность организаций: формальная, неформальная, коммерческая, некоммерческая.

Тесты

1. Что из перечисленного считают уровнями объекта управления?

- а) цех;
- б) рабочее место;
- в) производство;
- г) предприятие;
- д) объединение;
- е) участок;
- ж) а, б, в;
- з) а, б, е;
- и) а, б, в, г, д, е;
- к) нет правильных ответов.

2. Приведите в соответствие уровень управления и численный состав персонала этого уровня:

- 1) институциональный уровень управления;
 - 2) управленческий уровень управления;
 - 3) технический уровень управления.
- а) 50-60%;
 - б) 3-7%.

3. Разделение труда менеджеров, учитывающее виды и сложность выполняемых работ называется:

- а) горизонтальным;
- б) вертикальным;
- в) бифункциональным;
- г) технологическим и профессионально - квалификационным.

4. Разделение труда, предусматривающие деление работы на составляющие компоненты: маркетинг, производство, финансы, персонал получило название:

- а) горизонтальным;
- б) вертикальным;
- в) функциональным;
- г) технологическим и профессионально-квалификационным.

5. Разделение труда, построенное на выделении уровней управления, называется:

- а) горизонтальным;
- б) вертикальным;
- в) функциональным;
- г) технологическим и профессионально-квалификационным.

6. Разделение труда, которое основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента: планирование, организовывание, контроль и т.д., называется:

- а) горизонтальным;
- б) вертикальным;
- в) функциональным;
- г) технологическим и профессионально-квалификационным.

7. Организация – это сообщество людей, отвечающее каким требованиям из перечисленных:

- а) наличие минимум двух людей, считающих себя членами этой организации;
- б) осознанный характер совместной деятельности, то есть люди намеренно работают вместе;
- в) наличие минимум одной общей цели, желаемого конечного результата;
- г) все перечисленное.

8. Организация – это:

- а) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения поставленных целей;
- б) открытая система, состоящая из определенной совокупности элементов, образующих целое, обладающее особенностями, которые отсутствуют у составляющих ее элементов;
- в) функция управления;
- г) только а, б;
- д) все перечисленное.

9. Основные стадии жизненного цикла организации:

- а) рождение;
- б) детство и юность;
- в) зрелость;
- г) зрелость и старение;
- д) старение;
- е) возрождение (исчезновение);
- ж) только а, б, г, е;
- з) а, б, в, д, е.

10. Организационная деятельность необходима по следующим причинам:

- а) для повышения эффективности качества работ;
- б) для установления ответственности;
- в) для облегчения коммуникаций;
- г) только а, б;
- д) только а, в;
- е) все перечисленное.

11. Структурное разделение труда менеджеров строится исходя из таких характеристик управляемого объекта, как:

- а) организационная структура;
- б) масштабы;
- в) сферы деятельности;
- г) отраслевая или территориальная специализация;
- д) только а, б;
- е) только в, г;
- ж) все перечисленное.

12. Работу по постановке целей, стратегических задач функционирования и развития организации осуществляют менеджеры:

- а) институционального уровня;
- б) управленческого уровня;
- в) технического уровня.

№ вопроса	Баллы
1	и
2	1-б; 2-а
3	г
4	а
5	б
6	в
7	г
8	д
9	з
10	е
11	ж
12	а

3 Тенденции развития менеджмента

3.1 Современная парадигма организации управления в России.

Соотношение понятий «менеджмент» и «управление».

3.2 Тенденции развития современного менеджмента.

3.3 Менеджер. Предприниматель. Менеджер, его роли в организации.

3.4 Требования к профессиональной компетенции менеджеров.

3.1 Современная парадигма организации управления в России

Территориальные и общественно-политические изменения в России оказали сильное влияние на ее экономику. Крутой поворот от социалистического хозяйства к экономике рыночно-предпринимательского типа вызвал необходимость разработки новой парадигмы управления.

Проводимые в стране экономические реформы позволяют интегрировать народное хозяйство РФ в мировую экономику и занять в ней достойное место при соблюдении двух главных условий. Во-первых, в основу реформ должны быть положены принципы и механизмы, господствующие в мировом экономическом сообществе. Во-вторых, при проведении реформ должны быть учтены особенности предшествующего развития и современного состояния экономики страны, менталитет и поведенческие характеристики населения, продолжительность периода преобразований и другие факторы и условия, формирующие развитие страны [21].

Система взглядов, в течение 70 лет определявшая развитие теории и практики управления, сформировалась **под воздействием марксистской парадигмы экономического развития**. В ней критерием социальной ориентации экономики выступало всестороннее развитие личности. Роль экономического фундамента справедливого распределения по результатам труда выполняла общественная собственность на средства производства, а план выступал как регулятор производства. Интерпретация этой парадигмы в процессе построения социалистического общества привела к **созданию экономической теории особого типа**. Помимо ее крайней политизации, **она обосновывала необходимость реализации таких принципиальных положений, как концентрация производства, его монополизация на государственных предприятиях, ориентация производственной специализации на народнохозяйственную эффективность, закрытость единого народнохозяйственного комплекса страны**.

В соответствии с этим управленческая наука развивала фундаментальные положения, обосновывающие необходимость централизации управления, моноцентрической системы хозяйствования, прямого управления предприятиями со стороны государства, ограничения хозяйственной самостоятельности предприятий, жесткой системы распределения и связей между предприятиями. Эта система взглядов находила отражение в теоретических разработках и практике управления социалистическим производством. Управление экономикой СССР было построено по типу одной большой фабрики с подразделениями по

всей огромной территории страны. Отсюда – колоссальная бюрократизация и командно-административный характер системы управления, с которой мы подошли к началу экономических реформ.

РФ как самостоятельное государство взяла четкий курс на проведение рыночных реформ, которые должны обеспечить благосостояние и свободу граждан России, экономическое возрождение страны, рост и процветание отечественной экономики.

Это определяет необходимость формирования новой управленческой парадигмы, положения которой должны выражать объективные потребности реформируемой экономики и общества в целом; она должна выявить главные, ключевые моменты, использование которых при построении новой системы управления поможет нашей стране ускорить переход к рыночной экономике и осуществить его с наименьшими потерями для общества.

К настоящему времени сформировалась следующая система взглядов на управление экономикой в переходный период, составляющая новую парадигму управления.

Гибкое сочетание методов рыночного регулирования, основанных на обратных связях с государственным регулированием социально-экономических процессов. Необходимость такого подхода обусловлена тем, что движение к рынку – это сложный процесс, неизменным и активным участником которого должно быть государство. Известно, что рынок не способен решить многих проблем, связанных с нуждами всего общества, социальным единством страны, проведением фундаментальных научных исследований, долгосрочных программ и т.д. Целесообразность регулирования рынка путем проведения определенной государственной политики в таких областях, как социально-экономическая, валютно-финансовая, структурно-инвестиционная и научно-техническая, была практически повсеместно признана после разрушительного мирового кризиса конца 20-х годов. Роль государства состоит в том, что оно должно устанавливать и охранять общие правила функционирования рынка, используя такие формы вмешательства, как законодательство (в том числе антимонопольное), государственные заказы, лицензирование экспорта и импорта, установление кредитных ставок, различные формы стимулирования и контроля рационального производственного использования природных ресурсов, защиты потребителя и т.д. На государство возлагается и задача заполнения внерыночных зон хозяйствования, к которым относятся: экологическая безопасность, социально-экономические права человека (в том числе и защита потребителей), перераспределение доходов, научно-технический прогресс, ликвидация структурных и региональных диспропорций, развитие эффективных международных экономических отношений.

Выполняя эти функции, государство регулирует спрос и предложение на макроуровне, не вмешиваясь и не ограничивая действие механизма саморегулирования на уровне организаций, между которыми осуществляется товарно-денежный обмен. Долевое участие государственных органов менялось на протяжении всего переходного периода от значительного в начале до практически отсутствия регулирования в конце. Различными должны быть и формы

государственного воздействия, которые по мере продвижения по пути к рынку будут все больше превращаться в «мягкие» инструменты регулирования (налоговая, кредитная, амортизационная, тарифная политика и т.д.).

Формирование и функционирование рыночных хозяйствующих субъектов как открытых, социально ориентированных систем. Концепция организаций как открытых систем означает поворот к рынку и потребителю. Каждая организация, функционирующая в рыночной среде, должна самостоятельно решать не только вопросы внутренней организации, но и всей совокупности связей с внешней средой. Маркетинговые исследования, расширение внешнеэкономических связей, привлечение иностранного капитала, налаживание коммуникаций – далеко не полный перечень тех задач, которые раньше были за пределами компетенции организаций, а теперь стоят в ряду важнейших. Социальная ориентация организаций означает, что наряду с экономической функцией она выполняет и социальную роль. Социальная составляющая может рассматриваться в двух аспектах: с точки зрения ориентации на потребителя и его запросы, т.е. удовлетворения потребностей общества в товарах и услугах, производимых предприятием; с позиций решения важнейших социальных проблем трудовых коллективов и среды обитания организаций.

Самоуправление на всех уровнях и переход к полицентрической системе хозяйствования. Эволюция системы управления в переходный период направлена на формирование полицентрической системы, базирующейся на функционировании в народном хозяйстве структур, способных к самоуправлению и саморазвитию. В условиях РФ центры хозяйствования все больше перемещаются на уровень регионов, экономическая самостоятельность которых в переходный период должна расти. С одной стороны, это приводит к увеличению количества и сложности задач, решаемых в регионах, с другой – существенно упрощает систему управления народным хозяйством в целом, снижает элемент случайности и способствует росту управляемости экономики России.

Сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора экономики. В переходный период государственный сектор экономики будет сокращаться за счет расширения сферы рыночного предпринимательства и приватизации. Однако даже в конце периода на его долю будет приходиться существенная часть внутреннего валового продукта страны, а значение крупных и сверхкрупных предприятий для экономики вряд ли уменьшится. Но управление этими предприятиями должно базироваться на комбинации методов, носящих рыночный и административный характер. Преобладание той или иной группы методов зависит от статуса предприятий в экономической системе страны [21].

3.2 Тенденции развития современного менеджмента

Преобразования в экономике России объективно сопровождается радикальными изменениями в структуре хозяйствующих субъектов и их управлении. К концу XX века в результате приватизации большинство

предприятий в нашей стране стали частными. В известной степени государство резко изменило свое участие в управлении экономикой, что повлекло за собой серьезные количественные и качественные преобразования системы и методов хозяйствования.

Одновременно существенную эволюцию претерпевает менеджмент и в других развитых странах.

Анализ практики управления показывает, что успеха сейчас добиваются те фирмы, которые могут сконцентрироваться на своем успешном опыте и опереться на ключевые ценности организации; способны эффективно распоряжаться временем, нарастающим потоком нововведений, а также создают условия для гибких форм организации, при которых совместный труд должен приносить удовлетворение всем работникам фирмы.

В этой связи проявились следующие тенденции развития управления фирмы:

1) Организационные поиски менеджмента отличаются многообразием структурных решений: от сетевых организационных форм и групповой работы до максимальной самостоятельности отделений, рискованных «новаторских команд», полностью отвечающих за прибыль и убытки. В относительно небольшом органе корпоративного управления деятельность концентрируется на решении стратегических вопросов развития, связанных с крупными инвестициями, формированием функций интеграции деятельности фирмы. Каждое отделение (дивизион) полностью финансирует свою деятельность, вступает на коммерческой основе в партнерские отношения с любыми организациями. В процессе такой деятельности проявляются тенденции к уменьшению жесткости и иерархичности сложившихся структур, к дальнейшему развитию программно-целевого управления.

2) Возрастает значение функции координации. В масштабах региона очень сильна взаимозависимость предприятий. Координация, в свою очередь, может проявляться в нескольких формах: **превентивная**, прогнозирующая проблемы, трудности и пути преодоления; **устраняющая**, нацеленная на ликвидацию перебоев в хозяйственной системе; **регулирующая**, предназначенная для поддержания установленной схемы взаимодействия субъектов хозяйствования; **стимулирующая**, повышающая эффективность деятельности при отсутствии видимых отклонений.

3) Все большую роль начинает играть настроенность управленческой системы на поддержку и вознаграждение риска и индивидуальной инициативы, нацеленных на повышение эффективности всех участков деятельности. Считается, что в ближайшем будущем уровень образования и квалификация работников станут главным стратегическим ресурсом организации.

4) Поворот бизнеса к управлению «организационной культурой», т.е. системой ценностей, разделяемой персоналом фирмы и связанной с конечными целями организации. Здесь и установление высоких стандартов деятельности каждого работника, и обеспечение гибкого лидерства с акцентом на личные контакты, и создание атмосферы всеобщей вовлеченности в дела фирмы. Все больше ценится способность и готовность делегировать полномочия

подчиненным ступеням структуры управления и исполнителям, продуктивное взаимодействие руководителей и подчиненных, заинтересованный подход к стратегии управления, использование современных информационных систем.

Основным субъектом, структурным и организационным звеном рыночной экономики является предприятие (фирма, организация). Фирма – это экономическая единица, которая самостоятельно принимает решения, стремится к получению максимальной прибыли, производит продукцию, (товары, услуги) для других хозяйствующих субъектов рынка, несет социальную ответственность перед обществом и каждым работником.

5) Сегодня главным для мелких, средних, да и крупных предприятий, фирм оказывается не столько стремление к снижению издержек производства и цен на продукцию, сколько способность фирмы дать потребителю товар более высокого качества или обладающий какими-то новыми свойствами (в основном за ту же цену).

Современные условия ведения бизнеса обладают целым рядом характерных особенностей.

Интеграция новых подходов к менеджменту

Возникновение управленческой науки базировалось на использовании концепций и методов, разработанных для других дисциплин. Более того, в процессе развития происходит как бы взаимное дополнение, взаимообогащение концепций и методов различных наук. Поэтому естественным и закономерным является заимствование некоторых принципиальных положений других дисциплин и их включение в методологические основы современного менеджмента. В то же время теория и практика менеджмента в результате развития выработала и свою собственную систему взглядов на принципы построения, формы и способы научного познания.

Фундаментальные работы по теории систем, теории хаоса и теории сложности оказали влияние на теорию управления. Наука XIX столетия всегда утверждала полезность деления мира на фрагменты, целого - на части, чтобы лучше осуществлять их познавать и осуществлять контроль над ними.

Альтернативой этому является рассмотрение организации как живого организма. Для этого требуется холистический целостный подход, который отражает основные положения теории систем и теории хаоса - необходимость отслеживания состояния и поведения системы в целом. Живые системы - это интеграция, и их характер зависит от целого. То же самое верно и в отношении организации: чтобы понять наиболее важные проблемы управления, требуется рассматривать всю систему, которая вызывает эти проблемы.

Таким образом, теория систем обеспечила управление основным механизмом интеграции системы в окружение (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 - Систематизированный подход к современному менеджменту

В современной системе взглядов на менеджмент можно выделить следующие принципиальные положения.

1) Применение системного подхода в управлении. Фундаментальным открытием, лежащим в основе всей науки об управлении, является представление о предприятии как о системе высочайшего порядка сложности, системе, важнейшими частями которой являются люди. Любую подлинную систему, механическую, биологическую или человеческую, характеризует взаимозависимость. Система в процессе жизнедеятельности не обязательно улучшается, если одна ее функция или часть совершенствуется, становится более эффективной. Возможен обратный эффект: система может быть серьезно повреждена и даже разрушена. В некоторых случаях, чтобы усилить систему, требуется ослабить ее часть - сделать ее менее точной или менее эффективной. В любой системе важна работа целого: это результат роста и динамического равновесия, приспособления и интеграции, а не простой технической **эффективности**.

Изначальный недостаток подходов различных школ к управлению заключается в том, что они сосредоточивают внимание только на одном каком-то важном элементе, а не рассматривают эффективность управления как результирующую, зависящую от многих различных факторов. В этом принципиальное отличие современного подхода к управлению. Таким образом, системный подход - это не набор каких-то руководств или принципов для управляющих, а способ мышления, позволивший интегрировать вклады всех

школ в современное развитие теории и практики управления.

2) Применение ситуационного подхода в управлении. Ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на организации. В соответствии с ситуационным подходом вся организация управления внутри предприятия есть не что иное, как ответ на различные по своей природе воздействия переменных, характеризующих конкретную ситуацию. Организация и методы управления строятся в соответствии с ситуацией, в которой находится в данное время предприятие или учреждение. Меняется ситуация - меняются конкретные задачи - меняются организация и методы. Таким образом, в отличие от всех предыдущих способов управления коллективными действиями менеджмент предполагает постоянное обновление с ориентацией на конкретную ситуацию.

3) Новая роль управления нововведения (инновации), интеграции, интернационализация. Вопросы нововведений (инновации), интеграция, интернационализация являются генеральными проблемами менеджмента. Они тесно взаимосвязаны между собой.

Нововведения (инновации). Это одна из главных узловых проблем менеджмента. Высокие темпы научно-технического и социального прогресса кинули вперед те системы управления, которые оказались в состоянии быстро и эффективно осваивать результаты научно-технической революции. Нововведения становятся повседневным явлением. При этом проблема охватывается широко: это не только новая техника или технология, не любые нововведения, в том числе экономические, организационные и управленческие. В будущем эффективной будет не та организация, которая хорошо работает сегодня, а та, которая ориентирована на постоянное обновление, нововведения.

Интеграция. Интеграция сегодня имеет широкое толкование. Это не только интеграция различных производств, но и интеграция производства и науки, хозяйственных и исследовательских организаций. Она включает в себя объединение, согласование производства и социального развития. Усиление взаимозависимости организации и личности также одно из направлений интеграции. Фирма рассматривается как живой организм, состоящий из людей, объединяемых совместными целями и ценностями. В условиях быстрых перемен управление, опирающееся на пассивных работников, неизбежно отстает от управления, которому удалось мобилизовать активность работников, заставить их думать о способах работы, вовлечь в дело не только их труд, но интеллект. В Японии, например, рабочий, который хорошо работает только сам, фирме не нужен. Помимо этого он должен также хорошо работать в группе (кружки качества).

Интернационализация. Речь идет о процессах, которые носят объективный характер. Это выражается в росте числа международных корпораций и в появлении союзов типа Общего рынка и СНГ. Сама по себе эта тенденция к углублению международного разделения труда прогрессивна, а ориентирована на обеспечение максимального роста производительности труда международных компаний. К сожалению, в ряде случаев пока этот процесс

развивается не столько в направлении сотрудничества, сколько в направлении усиления соперничества и конкуренции, в том числе и в рамках НГ. Большое внимание должно быть уделено необходимости развития международного сотрудничества в области управления.

Нововведения, интеграция, интернационализация, долгосрочное планирование и системный подход, личность и организация, современная технология управления - это основные проблемы, которые стоят перед менеджментом.

4) Признание социальной ответственности менеджмента перед человеком и обществом в целом. Признание такой ответственности объясняется тем, что именно менеджмент влияет на экономическое и социальное развитие общества. Именно это обстоятельство и позволяет считать менеджмент крупнейшей социальной инновацией, обеспечивающей острый переход некоторых прежде слаборазвитых стран в разряд самых развитых, например, Японии. Согласно наиболее распространенной точке зрения организация в дополнение к ответственности экономического характера обязана учитывать человеческие и социальные аспекты воздействия своей деловой активности на работников, потребителей и местное население, среди которого проходит их деятельность, а также вносить определенный вклад в повышение социальных проблем в целом.

Все большее распространение получает точка зрения, согласно которой организации несут ответственность перед обществом, в котором они функционируют, кроме обеспечения эффективности, занятости, прибыли и не нарушения закона. Именно поэтому организации должны направлять часть своих ресурсов и усилий на социальную сферу. Они обязаны жертвовать средства на благо и совершенствование общества и активно участвовать в защите окружающей среды, помогать здравоохранению, образованию, культуре, спорту и т.д.

Социальные ожидания в отношении бизнеса связаны с добровольным откликом на социальные проблемы общества со стороны организации. Только соединение усилий организаций с интересами общественности и благотворительных учреждений позволит разрешить проблемы тех районов, в которых они функционируют. Однако следует иметь в виду, что наметившийся явный сдвиг в сторону повышения социальной ответственности руководящих работников наталкивается на требования рядовых работников и менеджеров нижнего звена об увеличении уровня доходов.

5) Современная наука об управлении делает акцент на хаос и сложность окружающего мира. Мир, в котором формируется новый статус большинства современных руководителей, часто непредсказуем, не понят и потому не контролируем. Ученые разрабатывают методы, с помощью которых сложные системы могут эффективно справляться с неопределенностью и быстрыми изменениями, и именно в этом заключена возможность диалога между практикой управления и наукой, успешного использования достижений науки в практике. Формирование «теории хаоса» (т.е. переход от хаоса к «теории хаоса»), применение ее положений в управлении сложными системами является

перспективным направлением повышения эффективности работы.

3.3 Менеджер. Предприниматель. Менеджер, его роли в организации

Менеджер – специалист по организации и управлению трудом других людей.

От специалистов иного профиля менеджера отличает наличие, во-первых, подчиненных; во-вторых, полномочий по принятию решений в определенной сфере.

Предприниматель (бизнесмен) – человек, способный понять структуру потребностей потребителей и сочетать свое понимание со знаниями в области управления производством в целях создания благ.

Предприниматель способен творчески решать задачи согласования потребностей с производственными ресурсами, располагает капиталом, энергией и несет расходы, необходимые для организации дела (бизнеса).

Являясь субъектом осуществления управленческой деятельности, менеджеры играют в организации ряд разнообразных ролей. По утверждению Генри Минцберга, роль - набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности (Генри Минцберг) [21]

Среди них можно выделить три крупные категории:

1) Роли по принятию решения выражаются в том, что менеджер определяет направления деятельности и развития организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки.

2) Информационные роли обеспечивают менеджеру владение информацией через организацию сбора и анализа сведений о состоянии внутренней и внешней среды; распространяет информацию в виде фактов и нормативных установок, разъясняет политику и основные цели организации подчиненным. От того, насколько менеджер владеет информацией, насколько он может ясно и четко доводить информацию до членов организации, очень сильно зависит результат его работы и всего коллектива.

3) Межличностные роли проявляются в том, что менеджер формирует отношения внутри организации и вне ее, мотивирует подчиненных на достижение целей, координирует их усилия и выступает в качестве представителя организации (таблица 3.1)

Таблица 3.1 – 10 управленческих ролей (Г. Минцберг).

Роль	Описание роли	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителя
1	2	3
Межличностные роли		

1	2	3
1) Главный руководитель	Организация и контроль деятельности, выполнение обязанностей правового или социального характера	Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства
2) Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности.	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных
3) Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые представляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами
Информационные роли		
4) Приемник информации	Разыскивает и сортирует информацию специализированного характера для корректировки процессов как внутри организации, так и вне ее; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации.	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)
5) Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников ответственным лицам и структурным подразделениям	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы)
6) Представитель	Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и другим лицам

1	2	3
Роли, связанные с принятием решений		
7) Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», обеспечивающие позитивные изменения в организации; контролирует разработку и осуществление определенных проектов	Участие в заседаниях по обсуждению стратегии, проведение обзоров ситуации, инициирование или разработку проектов по улучшению деятельности
8) Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировочные действия в критические и кризисные моменты	Обсуждение стратегических и тактических вопросов, включая проблемы кризиса, возможных путей их преодоления
9) Распределитель ресурсов	Отвечает за распределение ресурсов организации – что фактически сводится к принятию, одобрению или запрету принимаемых решений в организации	Составление графиков, запросов, уточнение полномочий, действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, организация и контроль работы подчиненных
10) Ведущий переговоры	Отвечает за представительство организации на всех уровнях	Ведение переговоров

3.4 Требования к профессиональной компетенции менеджеров

Понятие «управленческий персонал» трактуется довольно широко и неоднозначно. Международная организация труда, например, рассматривает управленческий персонал как часть более широкой категории работников, в которую кроме менеджеров входят и другие специалисты- профессионалы. Основанием для этого считается тесная взаимосвязь в работе менеджеров и специалистов. Они зависят друг от друга и, работая в постоянном контакте, обеспечивают запланированное развитие организации.

Для выполнения своих функций менеджеры должны владеть специальными знаниями и способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием. С этой позиции формируются требования к их профессиональной компетенции.

Требования к профессиональной компетенции менеджеров

- 1) Понимание природы управленческого труда и процессов менеджмента.
- 2) Знание должностных обязанностей менеджера, способов достижения целей и повышения эффективности организации.
- 3) Умение использовать современные информационные технологии и средства коммуникации, необходимые в управленческом процессе.
- 4) Владение искусством управления человеческими ресурсами.
- 5) Владение искусством налаживания внешних связей.
- 6) Способность к самооценке, умение делать правильные выводы и непрерывно повышать квалификацию – знания и умения.

Первую группу составляют знания и умения (искусство) выполнять профессиональную работу в такой специальной области как менеджмент. Они включают:

- умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность;
- высокую информированность (информация – это знание) по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние исследований, техники, технологии, уровень конкуренции, динамика спроса на продукцию и услуги и т.д.;
- знакомство с опытом менеджмента на других предприятиях и в разных отраслях;
- способность управлять ресурсами, планировать и прогнозировать работу предприятия, владеть способами повышения эффективности управления;
- умение использовать современные информационные технологии, средства коммуникации и связи.

Эти и многие другие знания и умения приобретаются в процессе изучения управленческой науки, ее законов, принципов, методов, средств работы с информацией. А так как сама наука, отвечая на растущие требования практики, выдвигает и разрабатывает все новые идеи и концепции управления, то обучение менеджменту приобретает непрерывный характер. Менеджер, работающий профессионально, обязательно использует те достижения науки в области процессов, методов, форм управленческой деятельности, которые повышают эффективность хозяйствования.

Вторая группа требований к профессиональной компетенции менеджеров связана с их способностью осуществлять самоуправление и управление людьми. В процессе выполнения своих функций менеджеры взаимодействуют с широким кругом лиц – коллегами, подчиненными, руководителями, высшими администраторами, акционерами, потребителями, поставщиками и другими людьми и организациями, прямо или косвенно связанными с деятельностью данной организации. Чтобы работать с людьми, столь резко отличающимися по статусу и интересам, менеджеры должны владеть специфическими личностными качествами, которые усиливают доверие и уважение со стороны тех, с кем они вступают в контакт. Это, прежде всего:

- высокое чувство долга;

- честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;
- умение четко выражать свои мысли и убеждать;
- уважительное и заботливое отношение к людям вне зависимости от их положения в иерархии предприятия;
- способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы, критически и оценивать собственную деятельность. От ошибок в работе не застрахованы даже самые опытные и квалифицированные менеджеры.

До недавнего времени считалось, что перечисленными личностными чертами люди награждаются либо от природы, либо они приобретают их в процессе многолетней работы, методом проб и ошибок. Однако последние достижения науки (в том числе социологии, психологии и др.) позволяют изучать природу человеческих взаимоотношений и искусство управления людьми на серьезной научной основе, не полагаясь только на собственный опыт. Взаимодействие почти всегда требует аналитического подхода, правильной интерпретации взаимоотношений с тем, чтобы при любых обстоятельствах переговоры переводить в русло обоюдовыгодных решений.

Выражаясь бессмертными словами бессмертного Гамлета: «Менеджер не может себе позволить быть ничтожным, плоским и тупым».

3.5 Контрольные практические задания

Вопросы по теме

- 1) Что следует понимать под новой парадигмой управления?
- 2) В чем состоит необходимость гибкого сочетания методов рыночного регулирования с государственным регулированием социально-экономических процессов?
- 3) Почему считается, что концепция организаций как открытых систем означает поворот к рынку и потребителю?
- 4) Чем синхронизировано в переходный период формирование полицентрической системы, базирующейся на функционировании в народном хозяйстве структур, способных к самоуправлению и саморазвитию?
- 5) Охарактеризуйте многообразие структурных решений в условиях рынка, отметьте основные тенденции развития управления в этом направлении.
- 6) Какие виды координации выделяют для решения проблем в управлении?
- 7) Какие тенденции управления “организационной культурой” формируются в условиях рынка?
- 8) Чем обусловлена тенденция, характерная для мелких, средних, и крупных предприятий – главным для организаций оказывается не столько стремление к снижению издержек производства и цен на продукцию, сколько способность фирмы дать потребителю товар более высокого качества или обладающий какими-то новыми свойствами (за ту же цену).
- 9) Чем обусловлена интеграция новых подходов к менеджменту?
- 10) Каково значение информационных ролей менеджмента в организации?
- 11) В чем особенности межличностных ролей менеджмента в организации?

12) Дайте характеристику ролей менеджера по принятию решений.

Тесты

1. В современных условиях хозяйствования добиваются успеха те фирмы, которые:

- а) могут сконцентрироваться на своей деятельности;
- б) могут создать и правильно использовать ценности организации;
- в) способны эффективно распоряжаться временем;
- г) способны справляться с нарастающим потоком нововведений;
- д) создают условия для гибких форм организаций, при которых совместный труд должен приносить удовлетворение всем работникам фирмы;
- е) только а, б;
- ж) только г, д;
- з) все перечисленное.

2. Одной из основных тенденций развития управления являются так называемые организационные поиски структурных решений, многообразие которых формируется (только) из:

- а) сетевых организационных форм;
- б) групповой работы;
- в) самостоятельных подразделений;
- г) рискованных “новаторских команд”;
- д) партнерских отношений с другими организациями;
- е) отделений программного, целевого назначения (управления);
- ж) только а, б, в;
- з) только г, д;
- и) только г, д, е;
- к) все перечисленное.

3. Вид координации, заключающийся в прогнозе проблем, трудностей и путей их преодоления называют:

- а) превентивным;
- б) устраняющим;
- в) регулирующим;
- г) стимулирующим.

4. Координация, нацеленная на ликвидацию перебоев в хозяйственной системе, называется:

- а) превентивной;
- б) устраняющей;
- в) регулирующей;
- г) стимулирующей.

5. Координация, предназначенная для поддержания установленной схемы взаимодействия субъектов хозяйствования, называется:

- а) превентивной;
- б) устраняющей;
- в) регулирующей;
- г) стимулирующей.

6. Поворот бизнеса к управлению “организационной культурой”, проявляется:

- а) в установлении высоких стандартов деятельности каждого работника;
- б) в обеспечении гибкого лидерства с акцентом на личные контакты;
- в) в создании атмосферы всеобщей вовлеченности в дела фирмы;
- г) в делегировании полномочий подчиненным ступеням структуры управления;
- д) в организации продуктивного взаимодействия руководителей и подчиненных;
- е) в использовании современных информационных систем;
- ж) только а, б, в;
- з) все перечисленное;
- и) нет правильных ответов.

№ вопроса	Баллы
1	з
2	к
3	а
4	б
5	в
6	з

4 Историческое развитие управления

4.1 Этапы развития управленческой науки

4.2 Основные школы управления – общая характеристика

4.3 Концепция научного управления

4.4 Концепция человеческих отношений

4.5 Концепция науки о поведении

4.6 Концепция количественных методов

4.7 Развитие управления в России

4.8 Современная система взглядов на менеджмент

4.1 Этапы развития управленческой науки

Первые, зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытно-общинного строя. Управление осуществлялось сообща, всеми членами рода общины. Около 7-9 тыс. лет до н.э. в государствах Ближнего Востока произошел переход от присваивающегося хозяйства (сбор плодов, охота, рыбная ловля...) к новой форме выживания через самостоятельное производство продуктов. Этот переход стал точкой отсчета в упорядочении и накоплении знаний в сфере управления. Многие авторы [21] считают, что за начало развития управленческой науки можно считать зарождение письменности в древнем Шумере. Об этом свидетельствуют глиняные таблички, найденные на территории Шумера (третье тысячелетие до н.э.). В этот период сформировался особый слой – жрецов - бизнесменов, связанных с торговыми операциями. Этот период был признан первой управленческой революцией, получившей название религиозно-коммерческой.

Вторая управленческая революция датируется 1760 г. до н.э. и связана с деятельностью царя Хаммурапи, издавшего свод законов управления государством для регулирования всего многообразия отношений между различными слоями населения.

Третья управленческая революция 682-605 гг. до н.э. связывается с деятельностью Навухудносоры второго и была направлена на соединение государственных методов управления с контролем за этой деятельностью в сфере производства и строительства.

Четвертая управленческая революция (17-18 вв.) и связана с зарождением капитализма и началом индустриального прогресса европейской цивилизации. Главным революционным преобразованием этого периода в области управления было отделение его от собственности и зарождение профессионального менеджмента.

Пятая управленческая революция имела место в конце 19 начале 20 вв. Ее часто называют бюрократической, поскольку теоретической платформой преобразований в области управления была концепция бюрократии, позволившая сформировать крупные иерархические структуры менеджмента, осуществить разделение труда, ввести нормы и стандарты, установить должностные обязанности и ответственность менеджеров.

Далее выделяется период, называемый индустриальным (1776 – 1890 гг.). Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит экономисту и философу А. Смит. Он является не только представителем классической политической экономии, но и специалистом в области управления, поскольку провел анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.

Большая заслуга в формировании многих сложившихся к настоящему времени научных направлений и школ менеджмента принадлежит английскому социалисту Р. Оуэну. Его позиция гуманизации управления производством, признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта работников актуальна и в настоящее время.

Создание и использование вычислительной техники в сфере управления позволили поставить управление на новый уровень развития. Английский математик Ч. Беббидж (1833 г.) разработал проект «аналитической машины» – прообраз современной цифровой вычислительной техники, использование которой позволило более оперативно принимать управленческие решения.

Следующий период (постиндустриальный) характеризуется систематизацией научно-практических знаний (1856 – 1960 гг.).

Период, начиная с 60-70 гг. до нашего времени, получил название информационной (инновационной) эпохи. Он характеризуется быстрой сменой товаров на рынке, ускорением НТП, доступностью технологий, ужесточением борьбы за ресурсы, рынки.

4.2 Основные школы управления – общая характеристика

Наука об управлении развивается непрерывно. Появляются новые направления, течения, школы. Преобразуется, совершенствуется научный аппарат. Нередко прежний объект исследования вызывает появление новых точек зрения, либо предпочтение идей, считавшихся в прошлом нерациональными. Так, ориентиры менеджеров изменились с изменением потребностей организации на изучение способов управления.

В целом развитие науки управления можно представить следующим образом:

- 1) Школа научного управления (1885-1920 гг.);
- 2) Административная (классическая) школа (1920-1950 гг.);
- 3) Школа человеческих отношений (1930-1950 гг.);
- 4) Школа поведенческих наук – бихевиоризм (1950 г. - по настоящее время);
- 5) Школа науки управления (1950 г. - по настоящее время).

К нач. 20 в. появляются первые работы, в которых была предпринята попытка научного обобщения, накопленного опыта и формирование основной науки менеджмента. Все эти работы явились ответом на потребности промышленного развития, которое все больше приобретало такие черты как: массовое производство и массовый сбыт, ориентация на рынки большой емкости и крупномасштабную организацию в форме мощных корпораций акционерных обществ.

Предприятия гиганты испытывали острую необходимость в рационализации производства и труда, в четкой и взаимосвязанной работе всех подразделений и служб, менеджеров и исполнителей в соответствии с научно-обоснованными принципами, нормами и стандартами.

Работа Ф. Тейлора «Принципы научного управления» отразила механистический взгляд на понимание организации и роли человека в ней.

Работы Ф. Гильбрета «Азбука научной организации труда», «Изучение движений» были нацелены на создание лучших условий производства и труда, применение приспособлений и инструментов.

Работа Г. Эмерсона «12 принципов производительности» стала считаться классической по рационализации производства.

Работа А.Файоля «Общественное и промышленное администрирование» имела важное практическое значение, поскольку разработанные в ней принципы администрирования позволяли решать чисто практические проблемы предприятия.

Исследования Элтона Мэйо были нацелены на создание благоприятного климата в коллективе для повышения производительности труда.

Работы Френча, Белла акцентируют внимание на существовании в любой организации формальных и неформальных связей, которые имеют свои преимущества и недостатки с позиции успешного функционирования организации.

Работы Бернарда, Мескона, Мак-Грегора, А. Маслоу были нацелены на установление баланса между интересами собственников капитала и менеджеров с интересами рабочих.

Таблица 4.1 - Вклад различных направлений в развитие менеджмента

Научные школы	Вклад в развитие управления
1	2
Школа научного управления	Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи. Отбор работников с позиции их опыта и способностей к выполнению поставленных задач. Обеспечение рабочих мест и работников необходимыми ресурсами. Использование стимулирования для лучшего раскрытия способностей работников и повышения производительности их труда. Разделение плановой, организационной работы от производственной.
Классическая школа управления	Развитие принципов управления. Формулировка и описание функций управления. Применение систематизированного подхода к управлению всей организацией.

1	2
Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук	Использование приемов управления к решению проблем межличностного характера для повышения степени удовлетворенности работников своим трудом и повышения производительности. Применение накопленного опыта в сфере управления с целью наиболее полного раскрытия и использования способностей персонала, обеспечения роста потенциала организации.
Школа науки управления	Применение в управлении количественных методов, моделей для более полного учета факторов, влияющих на решение проблемных вопросов (разработки стратегий, определения тактики, выявления сильных и слабых сторон организации, угроз и возможностей ее деятельности).

4.3 Концепция научного управления

Основоположником школы научного управления считается Фредерик Тейлор. Учение Тейлора базируется на механистическом понимании человека, его места в организации. Он ставил перед собой задачу повышения производительности труда, видел ее решение в рационализации трудовых операций на базе научной организации осуществления рабочим своей деятельности.

Он разработал и внедрил систему организационных мер:

- 1) хронометраж – измерение каждой операции технологического процесса во времени и установление оптимальной продолжительности их протекания;
- 2) инструкционные карточки;
- 3) методы переобучения рабочих;
- 4) плановое бюро;
- 5) сбор социальной информации;
- 6) новую структуру функционального администрирования.

Все эти организационные меры способны гарантировать рабочему, что повышение им производительности труда не будет уничтожено произвольно администрацией через понижение расценок.

«Основные принципы научного управления» Тейлора (1856-1915 гг.) состоят в следующем:

- 1) разработка оптимальных методов работы на базе научного изучения затрат времени, движений, усилий;
- 2) абсолютное следование разработанным стандартам;
- 3) подбор, обучение и расстановка рабочих на те места, где они могут дать наибольшую пользу;
- 4) оплата по результатам труда;
- 5) использование функциональных менеджеров;
- 6) поддержание дружеских отношений между рабочими и менеджерами.

Ф. Гильбрет считается последователем Тейлора. Он разрабатывал наилучший метод выполнения работ и определял условия, необходимые для

этого: целесообразное устройство рабочего места, рациональные способы подачи материалов, необходимые приспособления, инструкции, инструменты и т.д.

Работа Г. Эмерсона «12 принципов производительности» имела большой успех в 20-30 гг, считается классической работой по рационализации производства и базируется на следующих принципах:

- 1) точно поставленная цель;
- 2) здравый смысл;
- 3) компетентная консультация;
- 4) дисциплина;
- 5) справедливое отношение к персоналу;
- 6) оперативный, надежный, постоянный, полный, точный учет;
- 7) диспетчерование;
- 8) нормы и расписание;
- 9) нормализация условий;
- 10) нормирование операций;
- 11) написанные стандартные инструкции;
- 12) вознаграждение за производительный труд.

Анри Файоль внес вклад в разработку научного управления, главным образом, формированием общих принципов администрирования:

- 1) разделение труда;
- 2) авторитет руководителя;
- 3) единство распорядительства;
- 4) подчинение частных интересов общим;
- 5) принцип вознаграждения;
- 6) принцип централизации.

Кроме того, он предложил формализовать расписание работы управляющих в организации, выделив для них характерные, виды деятельности (функции): планирование, организовывание, руководство, координация, контроль.

4.4 Концепция с точки зрения человеческих отношений

Основатель данного направления – Элтон Мэйо.

Суть концепции состоит в том, что сама работа, производственный процесс имеют для рабочего меньшее значение, чем его социальное и психологическое положение на производстве.

Элтоном Мэйо была произведена серия экспериментов в период с 1927 по 1932 год по изучению причин низкой производительности и высокой текучести кадров. Результаты экспериментов показали, что поведение человека на работе и результаты его труда принципиально зависят от того, в каких социальных условиях он находится на работе, а также от того, какие отношения существуют между рабочими и руководителями (менеджерами).

В отличие от Тейлора Мэйо не считал, что рабочий ленив по своей природе. Он утверждал, что если создать благоприятные для работы условия и установить определенные отношения в коллективе, человек будет трудиться с энтузиазмом и

интересом. Мэйо был убежден, что менеджеры должны иметь доверительные отношения с рабочими и обеспечивать благоприятные взаимоотношения в коллективе.

Один из основателей школы человеческих отношений Ф. Ротлисберген дал определение неформальной структуры как совокупности норм, неофициальных правил, ценностей, убеждений, а также сети различных внутренних связей в группе и между группами, центров влияния и коммуникаций.

Другие ученые У.Френч и Ч. Белл сравнивали организацию с айсбергом, подводная часть которого несет в себе элементы неформальной структуры, а верхняя часть является формальной системой. Так они подчеркивали приоритет «социального человека» в производственном процессе и приоритет социально-психологических методов в управлении.

4.5 Концепция с точки зрения науки о поведении

Основоположником данного подхода считается У. Бернад, опубликовавший в 1938г работу «Функции администратора».

Цель, которую ставили перед собой исследователи школы, также состояла в повышении эффективности работы организации за счет повышения ее отдачи человеческих ресурсов.

Менеджеры должны смотреть на рабочих не только сквозь призму своих экономических интересов, но и с учетом социальных условий, с точки зрения общественного признания их заслуг и т.д.

Огромный вклад в развитие данной школы внес А. Маслоу, разработавший теорию потребностей, известную как «пирамида потребностей».

Потребность – это ощущение человеком какой-либо физиологической или психологической недостаточности.

А. Маслоу утверждал, что пирамида работает от низших потребностей к высшим, т.е. переход к более высокому уровню потребностей происходит только через удовлетворение потребностей низшего уровня.

Конкретное противопоставление научного управления и бихевиористских тенденций нашло отражение в так называемых теориях X и Y, разработанных Дугласом Мак-Грегором. В соответствии с его концепцией существуют два типа управления, как два типа рабочих.

Теория X предполагает жесткое принуждение для управления людьми.

Теория Y утверждает, что выполнение работ через простую потребность в труде.

Первая теория ("X") соответствовала традиционному воззрению на проблемы социального управления, вторая ("Y") изучала предпосылки интеграции индивидуальных и организационных целей в управленческом процессе, что рассматривалось им как основа управления нового типа.

Главные положения теории "X" являются предпосылками авторитарного стиля:

1) Обычному человеку присуще внутреннее неприятие труда, и он старается избежать его любым путем

3) У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили и контролировали их.

3) Обыкновенному человеку свойственны лишь весьма незначительные амбиции, и главным образом он нуждается в защите.

4) Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Утверждения теории "Y", которые отстаивал Д. Мак-Грегор, прямо противоположны и являются предпосылками демократического стиля управления:

1) Затраты физических и интеллектуальных сил в труде столь же естественны, как в игре или даже в отдыхе. Если условия благоприятны, люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней.

2) Внешний контроль или угроза наказания не является главным средством для достижения организационных целей.

3) Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль при выполнении порученных задач.

4) Вознаграждение должно быть неотъемлемой функцией достижения искомых задач. (Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.)

5) Обычный человек при соответствующих условиях научается не только принимать на себя ответственность, но и искать ее.

6) Способность к оригинальному, творческому решению проблем встречается у большинства людей.

7) Интеллектуальный потенциал среднего человека в современных условиях индустриальной жизни используется лишь частично.

Центральный принцип, составляющий ось теории "X", г.е. традиционного подхода в управлении, состоит в руководстве и контроле посредством прямого применения власти, а человек является лишь инертным объектом властного воздействия. Напротив, краеугольный камень теории "Y" интеграция, т.е. создание таких условий, при которых члены организации могли бы достичь своих индивидуальных целей через содействие коммерческому успеху предприятия.

В настоящее время получила распространение еще одна теория, автором которой является У.Оучи, американский исследователь в области организации производства, автор книги "Теория Т (1981)". У.Оучи утверждает, что "рабочие в большинстве своем трудолюбивы, ответственны, их нужно лишь поддерживать и поощрять". Он установил, что есть определенная связь между качеством продукции, производительностью труда и качеством трудовой жизни, поэтому для хорошей организации управления в любой компании необходима "абсолютно ясная ориентация на людей". Именно такие процветающие американские компании, как IBM, "Eastman Kodak", "Procter and Gamble", "Hewlett Packard" в основу своего подхода к вопросам управления положили теорию Z, включающую следующие положения:

1) отказ от политики увольнений;

2) участие и руководства, и работников в принятии решений, касающихся работы;

3) программы служебной карьеры (от лат. *carriera* – бег, жизненный путь, поприще – продвижение в какой-либо сфере деятельности);

4) ротацию (от лат. *rotatio* – круговращение - это последовательное, постепенное перемещение элементов какой-либо структуры, например, выборного органа) кадров по различным функциональным областям компании.

5) нацеленность на обеспечение благосостояния всех работников.

4.6 Концепция с точки зрения количественных методов

Исследование операций – это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации.

После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации.

Модель – это форма представления реальности.

После ее создания переменным задаются числовые значения, что позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними.

Применение количественных методов к выявлению связей между факторами, на базе чего принимается наиболее верное управленческое решение, можно продемонстрировать на следующем примере.

Для n точек с координатами $(x_i; y_i)$, где $i = 1...n$, требуется построить прямую $y_x = a_0 + a_1x$, являющуюся линейной аппроксимацией этих точек, т.е. наилучшим приближением этой совокупности точек к прямой линии. Способ (метод) наименьших квадратов дает систему двух нормальных уравнений для нахождения параметров a_0 и a_1 :

$$\begin{cases} na_0 + a_1 \sum_i x_i = \sum_i y_i \\ a_0 \sum_i x_i + a_1 \sum_i x_i^2 = \sum_i x_i y_i \end{cases}$$

Таблица 4.2 – пример расчета и получения модели взаимосвязи факторов производства продукции и стоимости ОПФ (основных производственных параметров):

№ позиции	Использование ОПФ за о.п., у.е.	Производство продукции за о.п., у.е.	X^2	XU	$Y_x = 3,925 + 0,417X$
1	29	15,2	841,00	440,8	16,02
2	38	17,0	1444,00	646,0	19,77
3	46	25,0	2116,00	1150,0	23,11
4	54	26,3	2916,00	1420,2	26,44
5	62	32,0	3844,00	1984,0	29,78
6	70	34,1	4900,00	2387,0	33,11
7	79	38,0	6241,00	3002,0	36,87
8	97,3	42,0	9467,29	4086,6	44,5
Итого:	475,3	229,6	31769,29	15116,6	229,6

$У_x = 3,925 + 0,417x$ – модель зависимости факторного признака и результативного:

X – это фактор (факторный признак), влияющий на результат;

У – результативный фактор.

Коэффициент a_1 уточняет связь между X и У. Он показывает, на сколько единиц увеличился результативный признак при увеличении факторного на 1. В нашем примере $a_1=0,417=0,42$. Следовательно, при увеличении используемых мощностей на одну полезную единицу выпуск продукции увеличится на 0,42 условные единицы.

Использование количественного подхода до 60-х годов было значительно меньше, чем влияние бихевиористского подхода, потому что большинство руководителей ежедневно сталкивались и сталкиваются с проблемами человеческих отношений и человеческого поведения. Не многие руководители имели достаточное образование для понимания и применения техники для анализа и своевременной подготовки информации для проведения анализа количественными методами [26].

4.7 Развитие управления в России

В нашей стране идея научного управления в условиях нового общественного строя и социалистической системы хозяйствования развивали А.А. Богданов, Н.А. Витке, А.К. Гастев, О.А. Ерманский, Е.Ф. Розмирович и другие ученые и практики, работавшие в различных организациях и институтах научной организации труда.

Одна из работ этого периода раскрывала принципы управления, учитывающие такие особенности социалистической системы хозяйствования, как централизация и прямое управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятия со стороны государственных органов.

С учетом этих принципов разрабатывались подходы к формированию структур и процессов управления на предприятиях и в государственных органах, а также элементы системы методов (таблица 4.3).

Таблица 4.3 – Принципы управления социалистическим производством.

№	Принцип	Содержание принципа
1	2	3
1	Демократический централизм	Централизованное руководство народным хозяйством и предоставление хозяйственной самостоятельности коллективам предприятий

1	2	3
2	Единоначалие и коллегиальность	Единоначалие предполагает железную дисциплину во время труда, беспрекословное подчинение воле руководителя, коллегиальность основана на широком участии трудящихся в управлении
3	Единство политического и хозяйственного руководства	Политические задачи определяются с учетом состояния экономики, уровня ее развития, экономических законов, хозяйствование направляется на выполнение планов
4	Отраслевой и территориальный подход	Производство, создающее экономические условия жизни людей, управляется преимущественно отраслевыми органами, а инфраструктура, определяющая социальные условия жизни населения, преимущественно территориальными органами.
5	Плановое ведение хозяйства	Установление на длительный период направлений, темпов, пропорций развития производства от предприятия до народного хозяйства в целом
6	Материальное и моральное стимулирование труда	Распределение материальных благ и удовлетворение потребностей людей по количеству и качеству затраченного ими труда с помощью материальных и моральных стимулов.
7	Научность	Построение всей системы управления производством на достижениях науки и техники.
8	Ответственность	Каждый работник предприятия должен точно знать свои обязанности и права, а также за что он лично несет ответственность.
9	Подбор и Расстановка Кадров	Каждый работник должен быть подобран так и поставлен на такой участок, где он может выполнять порученную ему работу наиболее эффективно (с наибольшей отдачей).
10	Экономичность и эффективность	Эффективное сочетание людских и материальных ресурсов, наиболее производительное применение труда
11	Преемственность хозяйственных решений	Основу составляет единство экономических явлений и процессов как последовательности количественных и качественных изменений, осуществляемых во времени и в пространстве.

4.8 Современная система взглядов на менеджмент

Отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента, выразился в убеждении, что успех организации определяется, прежде всего, рациональной организацией производства продукции, снижением издержек, развитием специализации, т.е. воздействием управления на внутренние факторы производства. Вместо этого на первое место выдвигается проблема гибкости и адаптивности (приспособления) к постоянным изменениям внешней среды. Окружение, как совокупность переменных, которые находятся за пределами предприятия, не являются сферой непосредственного воздействия со стороны его менеджмента [21]. Выделяют такие составляющие внешней среды как партнеры, поставщики, потребители, акционеры, кредиторы, конкуренты, профессиональные союзы, торговые организации, общества потребителей, правительственные органы и др. Кроме того, существует как бы второй ряд переменных внешней среды - социальные факторы и условия, которые, не оказывая прямого воздействия на оперативную деятельность организации, предопределяют стратегически важные решения, принимаемые ее менеджментом.

Принципы управления (90-е годы XX столетия)

- 1) Лояльность к работникам.
- 2) Ответственность как обязательное условие успешного менеджмента.
- 3) Коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз, по горизонтали.
- 4) Атмосфера в организации (на предприятии), способствующая раскрытию способностей.
- 5) Обязательное установление долевого участия каждого работающего в общих результатах.
- 6) Своевременная реакция на изменения в окружающей среде.
- 7) Методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой.
- 8) Непосредственное участие в работе групп на всех этапах как условие согласованной работы.
- 9) Умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер: покупателей, поставщиков, исполнителей, руководителей и т.п.
- 10) Этика бизнеса.
- 11) Честность и доверие к людям.
- 12) Опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал.
- 13) Видение организации, т.е. четкое представление о том, какой она должна быть.
- 14) Качество личной работы и ее постоянное совершенствование.

Рассматривая различные подходы к управлению, О.С.Виханский и А.И. Наумов разделяют учения о менеджменте на:

- «одномерные» - научное управление (Ф.У.Тейлор), бихевиористские учения (Э.Мэйо, В.Д.Скотт (Скотт Вальтер Дилл – 1869-1955 гг. – преподаватель Северо-Западного университета в г. Чикаго, США), М.П.Фоллет, А.Маслоу, Д.Мак-Грегор) и организационные теории (А.Файоль, М.Вебер);

- «синтетические» - системный подход, ситуационные теории, теоретические разработки П.Дракера, теория «7S», теория «Z».

Одной из наиболее популярных в 80-е гг. системных концепций менеджмента является теория «7S», разработанная двумя парами исследователей, работавших с консультационной фирмой «МакКинзи». Первую пару составили Т Питере и Р.Уотермен, которые обобщили опыт ведущих компаний США и опубликовали книгу «В поисках эффективного управления» в 1982 г. (в 1986 г. эта книга была переведена на русский язык и опубликована издательством «Прогресс»). Р.Паскаль и Э.Атос - авторы не менее известного бестселлера «Искусство японского управления: пособие для американских управляющих» (1982 г.).

- исследования данных специалистов в области управления привели их к выводу, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых с необходимостью требует соответствующего изменения остальных шести. Так как по-английски название всех этих составляющих начинается на «S», эта концепция получила название «7S». Ключевыми составляющими являются :

- стратегия - планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей;

- структура - внутреннее строение организации, определяющее количество подразделений в ней, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними;

- системы - процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации;

- штат - ключевые группы персонала, существующие в организации и дифференцированные по возрасту, полу, образованию и т.п.;

- стиль - способ управления организацией руководителями; сюда же относится организационная культура;

- квалификация - отличительные возможности ведущих специалистов в организации;

- разделенные ценности - смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

В соответствии с рассмотренной концепцией только те организации могут эффективно функционировать и развиваться, в которых менеджеры могут удерживать в гармоничном состоянии систему, сформированную на базе этих семи составляющих.

Хотя ситуационный подход к управлению и провозгласил, что в результате неопределенности, существующей в окружении организации, множественности возможных решений управленческих задач, порождаемой разнообразием ситуаций, нет и не может быть единого универсального подхода к управлению вообще, однако попытки найти общие характеристики любого управления

никогда не прекращались. Идея единого для всех организаций, универсального управления в 50-60-е гг. как бы априорно предполагала, что в основе теоретической модели такого управления должен лежать американский тип менеджмента, считавшийся в то время лучшим и образцовым. Однако практика 70-х гг. показала, что американский тип управления не только не является универсальным, но и далек от того, чтобы считаться лучшим. Особенно наглядно это проявилось при сравнении американского типа управления с японским.

Американский профессор У.Оучи в 1981 г. выдвинул теорию «Z», как бы дополняя тем самым идеи Мак-Грегора, изложенные в теории «X» и теории Y». У.Оучи, изучив японский опыт управления, пришел к выводу, что может быть предложен эффективный японский тип подхода к управлению. Хотя теорию «Z» нельзя отнести к разряду общих теорий управления, так как она скорее дает набор характеристик управления, она ознаменовала попытку отказа от ситуационного подхода в пользу создания обобщенного описания процесса управления. Предложив теорию «Z» управления организацией, У.Оучи попытался сформулировать наилучший путь управления любой организацией.

Исходным пунктом концепции У.Оучи является положение о том, что человек - это основа любой организации и от него в первую очередь зависит успех ее функционирования. У.Оучи сформулировал основные положения и правила управления людьми, опираясь на которые можно добиться эффективного управления. Идеи теории «Z» в сжатом виде сводятся к следующему:

- долгосрочный найм кадров;
- групповое принятие решения;
- индивидуальная ответственность;
- неоперативная оценка кадров и их умеренное продвижение;
- неопределенный, неформальный контроль с помощью четких и формализованных методов;
- карьера не по имеющейся специальности;
- всесторонняя забота о работниках.

Краткий обзор учений XX в. об управлении показывает, что управленческая мысль постоянно развивалась, выдвигая все новые и новые идеи о том, как должно вестись эффективное управление. В то же время знакомство с учениями показывает, что практика бизнеса и управления им всегда оказывались сложнее, глубже и разнообразнее, чем соответствующая теоретическая мысль, открывая время от времени перед исследователями управления все новые, ранее неведомые стороны и качества и подвергая сомнению положения и теории, которые претендовали на окончательные истины об управлении.

Важным шагом в развитии методологии современной науки явилось формирование «теории хаоса». В частности, изданная в 1987 г. и широко известная на Западе книга Дж.Глика «Хаос: становление новой науки» оказала существенное влияние на развитие методологии как естественных, так и гуманитарных наук, в том числе на развитие теории менеджмента.

Вопросы изучения и решения проблемы хаоса очень актуальны и для развития экономики России и других стран бывшего СССР и Восточной Европы.

Темп, глубина и всесторонний охват современных изменений, происходящих в экономике и жизни общества, не знают аналогов в новой истории человечества.

Согласно Дж. Глику основным катализатором теории хаоса были исследования ученого метеоролога Э.Лоренса. В начале 60-х годов нынешнего столетия Э.Лоренс разработал программу для компьютера, которая копировала систему погодных условий. Набирая бесчисленное количество раз цифры, которые представляли собой начальные параметры ветра и температуры, Э.Лоренс создал в результате рисунок погоды. К своему удивлению, он обнаружил, что даже незначительные нарушения вызывали неожиданные изменения в картине погоды. Это первый вывод из теории хаоса. То, что оказалось верным для метеорологии, в равной степени оказалось верным для большинства физических и экономических систем как на макро-, так и на микроуровне.

Понимание того, что небольшие изменения могут привести к радикальным последствиям в поведении системы, существенно изменило видение учеными окружающего мира. Если в XIX в. упор делался на предсказуемость и управление, то в конце XX в. пришли к пониманию власти хаотичности и случая. На практике трудно предсказать поведение даже относительно простых систем, а тем более сложных.

Но это не означает, что хаотичные системы не имеют никакого рисунка. Второй основной вывод теории хаоса заключается в следующем: несмотря на кажущееся случайное поведение таких систем, определенные поведенческие «рисунки» можно предугадать. Ведь такие системы не перестают существовать, и определенные пути их развития возникают достаточно часто.

Приверженцы теории «хаоса» называют такие пути «странными», «привлекающими». Так, если метеорологи не могут сказать с уверенностью, какая будет (погода в конкретный день в будущем, они могут рассчитать вероятность формирования определенного вида погоды. Другими словами, «странные», «привлекающие» пути позволяют ученым определить при больших разбросах статистических параметров, что, по всей видимости, система сделает. Но они не могут позволить ученым определить точно, когда система это; совершит. Причинно-следственная точность традиционной физики была заменена статистической оценкой вероятности.

Кроме того, сам способ, с помощью которого ученые определяют предсказываемые рисунки поведения в системе, стал абсолютно другим. Вместо того, чтобы пытаться разбить систему на ее составные части и проанализировать поведение каждой этой части отдельно, т.е. поступить так, как это делали во времена Тейлора, многие ученые должны были научиться более холистическому, т.е. целостному подходу. Они фокусируют свое внимание, в основном, на динамике всей системы. Вместо того, чтобы попытаться объяснить, как порядок вписывается в части этой системы, сейчас делается упор на то, как, каким образом порядок является результатом взаимодействия этих частей в целом.

Таким образом, теорию управления и результаты научных исследований следует рассматривать не как абсолютную истину, а как инструменты. Они помогают менеджеру предсказать, что, по всей вероятности, может случиться, помогая тем самым принимать более правильное решение.

Осмысление системы как некоторой целостности, состоящей из взаимосвязанных составляющих, каждая из которых вносит свой вклад в общие свойства, - это способность понять основные взаимосвязи, которые влияют на поведение сложных систем с течением времени, и именно они должны давать возможность менеджерам «видеть целостность». Например, после нескольких лет потрясающего успеха продукция одной компании внезапно потеряла спрос у покупателей. Отчаянно пытаясь удержаться, старшие менеджеры наняли еще большее число продавцов и постоянно пытались реализовывать все больше своей продукции. Эти действия увеличили продажу продукции, как и подразумевалось, но только на какое-то время. У фирмы наступил период, когда ее продукция то пользовалась спросом, то спрос падал, и это в конечном итоге привело к ее банкротству.

Изучая этот случай, специалисты определяют причину банкротства фирмы в неспособности менеджеров понимать некоторые основные процессы обратной связи. Говоря простыми словами, большой спрос на продукцию привел к тому, что компания не стала справляться с производством товаров. Неадекватное производство означало большие объемы невыполнения заказов и длительные задержки в поставках товаров. Заказчики потеряли доверие, и это привело к падению уровня продаж.

Таким образом, существует ограниченное число таких процессов обратной связи, которые действуют в любой организации и называются «прототипами систем». В определенном смысле это организационные эквиваленты «странных, привлекающих» путей теории хаоса, т.е. основные рисунки поведения, которые возникают во всех организациях постоянно.

История данной фирмы иллюстрирует ряд прототипов систем, т.е. рисунков поведения. Один из них специалисты определяют как «пределы роста», т.е. процесс роста создает условия для падения своей собственной фирмы. Менеджеры фирмы настолько были озабочены расширением ареала продаж и увеличением объема сбыта, что не смогли сосредоточиться на реальном решении своей проблемы расширения производственных мощностей с тем, чтобы контролировать время поставок.

Реализация на практике основных положений теории систем, теории хаоса и сложности позволяет сформулировать сущность нового подхода в виде следующих практических рекомендаций.

Решающей концепцией в теории систем является система «рычагов», т.е. идея о том, что небольшие хорошо продуманные действия иногда могут вызвать значительные долгожданные улучшения.

Точно также теория хаоса учит тому, что небольшие изменения могут оказать большое влияние на физические системы.

4.9 Контрольные практические задания

Вопросы по теме

- 1) Принципы управления.

- 2) Что вам известно из истории возникновения и развития управленческих идей.
- 3) Школа научного управления (рационалистская школа).
- 4) Школа управления с точки зрения человеческих отношений.
- 5) Школа управления с точки зрения науки о поведении.
- 6) Школа управления с точки зрения количественных методов.
- 7) Основные подходы к менеджменту: системный, ситуационный, процессный.
- 8) Развитие управления в России.
- 9) Современная система взглядов на менеджмент.

Тесты

1. Кто из исследователей разработал и внедрил сложную систему организационных мер: хронометраж, инструкционные карточки, методы переобучения рабочих, плановое бюро, сбор социальной информации, новую структуру функционального администрирования?

- а) Фредерик Тейлор;
- б) Френк Гилберт;
- в) Генри Эмерсон;
- г) Анри Файоль;
- д) Элтон Мэйо;
- е) Дуглас Мак-Грегор;
- ж) Уильям Бернард;
- з) Абрахам Маслоу.

2. Какому автору принадлежит широко распространенная классическая работа по рационализации производства «12 принципов производительности» - здравый смысл; компетентная консультация; дисциплина; справедливое отношение к персоналу; оперативный, падежный, полный, точный и постоянный учет; диспетчерование; нормы и расписание; нормализация условий; нормирование операций; написанные стандартные инструкции; вознаграждение за производственный труд?

- а) Фредерик Тейлор;
- б) Френк Гилберт;
- в) Генри Эмерсон;
- г) Анри Файоль;
- д) Элтон Мэйо;
- е) Дуглас Мак-Грегор;
- ж) Уильям Бернард;
- з) Абрахам Маслоу.

3. Кого из исследователей считают основоположником научного подхода к управлению и основоположником менеджмента?

- а) Фредерик Тейлор;

- б) Френк Гилберт;
- в) Генри Эмерсон;
- г) Анри Файоль;
- д) Элтон Мэйо;
- е) Дуглас Мак-Грегор;
- ж) Уильям Бернард;
- з) Абрахам Маслоу.

4. Основателем школы человеческих отношений в управлении является:

- а) Фредерик Тейлор;
- б) Френк Гилберт;
- в) Генри Эмерсон;
- г) Анри Файоль;
- д) Элтон Мэйо;
- е) Дуглас Мак-Грегор;
- ж) Уильям Бернард;
- з) Абрахам Маслоу.

5. Кто положил начало подхода к управлению с точки зрения науки о поведении?

- а) Фредерик Тейлор;
- б) Френк Гилберт;
- в) Генри Эмерсон;
- г) Анри Файоль;
- д) Элтон Мэйо;
- е) Дуглас Мак-Грегор;
- ж) Уильям Бернард;
- з) Абрахам Маслоу.

6. Огромный вклад в развитие бихевиористского направления в управлении внес автор, разработавший теорию потребностей, известную как «пирамида потребностей».

- а) Фредерик Тейлор;
- б) Френк Гилберт;
- в) Генри Эмерсон;
- г) Анри Файоль;
- д) Элтон Мэйо;
- е) Дуглас Мак-Грегор;
- ж) Уильям Бернард;
- з) Абрахам Маслоу.

7. Конкретное противопоставление научного управления и бихевиористских концепций в виде их теоретического обобщения в теории X и теории Y сформулировал:

- а) Фредерик Тейлор;
- б) Френк Гилберт;

- в) Генри Эмерсон;
- г) Анри Файоль;
- д) Элтон Мэйо;
- е) Дуглас Мак-Грегор;
- ж) Уильям Бернард;
- з) Абрахам Маслоу.

8. Модель ситуации - это ...

- а) форма представления реальности;
- б) перечень факторов внешней среды, влияющих на организацию;
- в) перечень факторов внутренней среды организации;
- г) а, б;
- д) а, б, в.

9. «Влияние науки управления или количественного подхода до 60-х годов было значительно меньше, чем влияние бихевиористского подхода, отчасти потому», что?

- а) гораздо большее число руководителей, ежедневно сталкивается с проблемами человеческих отношений и человеческого поведения;
- б) немногие руководители имели достаточное образование для понимания и применения сложных количественных методов;
- в) не было необходимой техники для анализа и своевременной подготовки информации (для проведения анализа количественными методами);
- г) а, б;
- д) а, б, в.

10. Принцип управления, согласно которому каждый работник предприятия должен точно знать свои права и обязанности, а также за что он лично отвечает, определяется как:

- а) научность;
- б) ответственность;
- в) подбор и расстановка кадров.

11. Принцип управления, согласно которому распределение материальных благ и удовлетворения потребности людей осуществляется по количеству и качеству затраченного ими труда с помощью материальных и моральных стимулов, определяется как:

- а) единоначалие и коллегиальность;
- б) материальное и моральное стимулирование труда;
- в) плановое ведение хозяйства.

12. Принцип управления, предполагающий железную дисциплину во время труда, беспрекословное подчинение воле руководителя и коллегиальность, основанную на широком участии трудящихся в управлении, определяется как:

- а) принцип преемственности хозяйственных решений;

- б) принцип единоначалия и коллегиальности;
в) принцип экономичности и эффективности.

№ вопроса	Баллы
1	а
2	в
3	а
4	д
5	ж
6	з
7	е
8	а
9	а
10	б
11	б
12	б

5 Научные подходы к менеджменту

- 5.1 Маркетинговый подход**
- 5.2 Функциональный подход**
- 5.3 Воспроизводственный подход**
- 5.4 Нормативный подход**
- 5.5 Комплексный подход**
- 5.6 Интеграционный подход**
- 5.7 Динамический подход**
- 5.8 Процессный подход**
- 5.9 Оптимизационный (количественный) подход**
- 5.10 Директивный (административный) подход**
- 5.11 Поведенческий подход**
- 5.12 Ситуационный подход**
- 5.13 Системный подход**

5.1 Маркетинговый подход

Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы стратегического менеджмента, решение любых задач на потребителя. Например, выбор стратегии фирмы должен осуществляться на основе анализа сегодняшних потребностей и возможности появления будущих новых потребностей потребителей (в данном виде товара и услуг, стратегической сегментации рынка, прогнозирования жизненных циклов будущих товаров, анализе конкурентоспособности своих товаров и товаров конкурентов, прогнозирования и их конкурентных преимуществ, механизма действия закона конкуренции. Выполнение перечисленных функций стратегического маркетинга является наисложнейшей проблемой стратегического менеджмента. Маркетинговый подход необходим при решении любой задачи в любом подразделении фирмы [31].

При применении маркетингового подхода приоритетами выбора критериев менеджмента будут следующие:

- 1) повышение качества объекта в соответствии с нуждами потребителей;
- 2) экономия ресурсов у потребителей за счет повышения качества объекта;
- 3) экономия ресурсов в производстве объекта за счет реализации фактора масштаба, научно-технического прогресса, совершенствование системы менеджмента.

В условиях централизованно – плановой системы хозяйствования приоритетами альтернативного планового подхода были следующие:

- 1) снижение себестоимости продукции (иногда выгоднее было повышать себестоимость);
- 2) повышение качества продукции; затраты у потребителя продукции не регламентировались и не управлялись.

5.2 Функциональный подход

В данном случае потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнять для рассмотрения потребностей объекта. После установления функций создается несколько альтернативных объектов для выполнения их функций и выбирается тот из них, который требует минимум совокупных затрат за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта. Цепочка развития объекта:

Потребности → функции → показатели будущего объекта →
Изменение структуры системы.

Сейчас преобладает так называемый предметный подход, который нацеливает персонал (в частности конструкторов) доводить качество объекта до мировых стандартов через совершенствование существующего аналога. Но есть в этом существенные недостатки:

- конструкторы напрямую не заинтересованы;
- догонять - это значит менеджеры будут только догонять вчерашний день и никогда не выйдут на мировой уровень [30, 31].

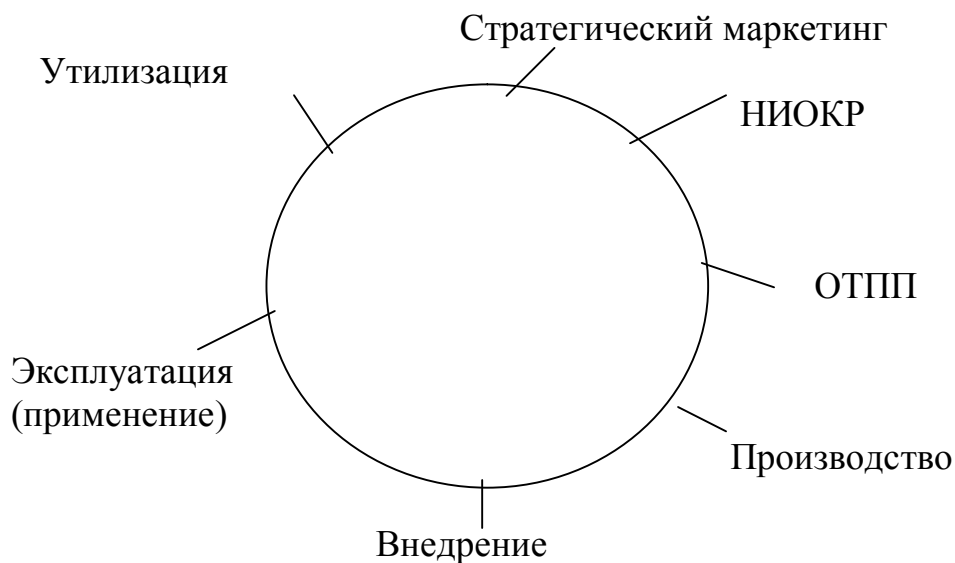


Рисунок 5.1 - Схема применения функционального и предметного подходов к совершенствованию объекта

Ведущие фирмы мира, применяя функциональный подход, создают совершенно новые оригинальные изделия, максимально удовлетворяющие новые потребности. Например, компания «Toyota» переходит на массовое производство легковых автомобилей с двойной системой энергоснабжения: бензин и электричество. За подобным решением одной из главных экологических проблем планеты Земля большое будущее.

5.3 Воспроизводственный подход

Этот подход ориентирован на постоянное возобновление производства объекта для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими, по сравнению с лучшими аналогами объекта на данном рынке, совокупными затратами на единицу полезного эффекта.

Элементами воспроизводственного подхода являются:

1) Применение опережающей базы сравнения при планировании частных показателей качества и ресурсоемкости обновляемого объекта; базы, отвечающей достижениям НТП в данной области на момент приобретения объекта потребителем; базы, удовлетворяющей требования потребителей не к моменту планирования и разработки, а ко времени использования.

2) Трактовка закона экономии времени как экономии суммы прошлого, живого и будущего труда за жизненный цикл объекта на единицу, его полезного эффекта.

3) Рассмотрение во взаимосвязи воспроизводственного цикла выпускаемой, проектируемой, перспективной моделей объекта в динамике, в координатах времени и программы выпуска.

4) Обеспечение (по возможности) пропорционального по качеству и количеству развития элементов внешней среды системы стратегического менеджмента (макросреды, инфраструктуры региона, микросреды фирмы) [31].

5.4 Нормативный подход

Сущность нормативного подхода с терминологической стороны заключается в установлении норм, нормативов управления по всем подсистемам системы стратегического менеджмента [31]. Нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам:

1) Целевой подсистемы – нормативы качества и ресурсоемкости объекта:

а) параметры рынка;

б) организационно – технического уровня производства;

в) социального развития коллектива;

а) охраны окружающей среды.

2) Обеспечивающей подсистемы – нормативы эффективности использования ресурсов:

3) Функциональной подсистемы – нормативы по функциям управления.

4) Управляющей подсистемы – нормативы по психологии и социологии менеджмента. Нормативами функционирования компонентов внешней среды система стратегического менеджмента фирма управлять не может, но она должна иметь базу нормативов для анализа среды, а также своевременно пересчитывать их в соответствии с происходящими изменениями.

Под **нормированием** понимается процесс анализа, использования ресурсов, разработки, согласования и утверждения нормативов и норм расхода элементов оборотных средств, времени на проведение работ.

Нормой расхода считают максимально – допустимое плановое количество сырья, материалов, топлива, энергии и других элементов оборотных средств на производство единицы продукции (работ, услуг) установленного качества в планируемых условиях принятой к исполнению технологии производства.

Нормативы – долевая часть каждого элемента, отражающая:

- удельный расход элемента нормирования на единицу массы площади, объема, производительности, мощности, численности и т.п. в ходе производства продукции, выполнения работ, услуг;

- величину технологических отходов в производстве;

- уровень (объемы) потерь в производстве;

- размеры отчислений по прибыли;

- состав и структуру социальных потребностей работающих нормативы качества жизни, работы, быта).

Методы разработки норм:

- расчетно-аналитический метод;

- опытный метод;

- отчетно-статический метод;

- экономико-математические методы.

5.5 Комплексный подход

При применении комплексного подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, при необходимости и другие (например: политические и демографические) аспекты менеджмента и их взаимосвязи. Если упустить один из обязательных аспектов, то проблема не будет полностью решена [31, 32].

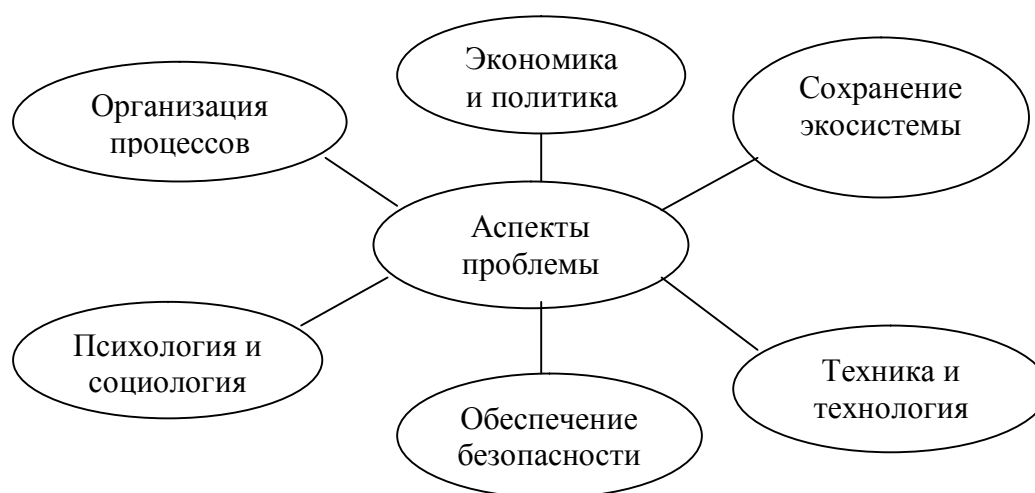


Рисунок 5.2 - Схема применения к менеджменту комплексного подхода.

5.6 Интеграционный подход

Под интеграцией понимаются процессы объединения, организации более тесного сотрудничества субъектов управления, более масштабные разнообразные взаимосвязи и взаимодействие между компонентами системы.

В целом интеграционный подход нацелен на исследование и усиление взаимосвязей по вертикали, горизонтали структур компонентов системы, отдельных стадий жизненного цикла объекта управления и реализуется:

1) между отдельными подсистемами и компонентами подсистемы стратегического менеджмента;

2) между стадиями жизненного цикла объекта управления (стратегический маркетинг, НИОКР, организационно – технологическая подготовка производства, производство и т.д. (рисунок 5.1);

3) между уровнями управления по вертикали (страна, регион, город, фирма, ее подразделения);

4) между субъектами управления по горизонтали (6 раздел пособия).

Термин интеграция – означает углубление сотрудничества субъектов управления, их объединение, углубление взаимодействия и взаимосвязей между компонентами системы управления./31/.

Интеграция по вертикали достигается на основе объединения юридически самостоятельных мелких фирм для обеспечения новых конкурентных преимуществ за счет создания мощных научно-исследовательских баз, современного оборудования.

Интеграция дает фирме дополнительные возможности повысить качество выпускаемой продукции, улучшить взаимодействие элементов управления в результате расширения сотрудничества по горизонтали независимых организаций, учреждений, фирм на основе взаимовыгодного сотрудничества.

***Степень интеграции взаимодействующих сторон может проявляться в трех вариантах: прогрессивном, нейтральном (поддерживающем) и т.н. зависимом (интеграция последователя).

Перспективный вариант интеграции имеет место при активной позиции участников на всех этапах, во всех процессах функционирования организации; обуславливается высокой компетенцией руководителей группы в вопросах жизнедеятельности и взаимоотношений. В сочетании с демократическим стилем управления в группе позволяет добиться не только запланированных результатов, но и эффекта синергии. Правильное распределение полномочий и обязанностей обеспечивает не только успешную коммерциализацию совместной деятельности, но и значительный духовный рост коллектива. Чаще всего именно этот вариант создает реальные предпосылки эффективного объединения участников бизнеса, базирующегося на принципах высокой морали, организованности, культуры, полезности обществу. Именно этот тип проявления интеграции обуславливает наиболее рациональное взаимодействие. Формируются прочные партнерские взаимоотношения, видение и построение перспектив, пересмотр позиций, ролей, стилей, долей ответственности в достижении совместных целей.

Нейтральный вариант интеграции – это поддержка структуры, иерархии, связей между элементами, внешнего партнерства, в целом жизнеобеспечивающего состояния системы, но без лишних «телодвижений» и дополнительных факторов безопасности. В упрочении, таким образом, позиций организации в условиях среды хозяйствования проявляется достоинство варианта. Не разрушить построенное, а сохранить – есть положительное начало возможных будущих перемен с акцентом на развитие. Это т.н. сонный вариант системы, демонстрирующий все признаки к самостоятельной активной деятельности. Интеграция здесь проявляется в накоплении и сохранении опыта, методов, особенностей взаимоотношений, что особо ценно в условиях большого числа факторов, условностей, мнений, провоцирующих к изменениям быстрым, но не всегда результативным.

Ведомая (зависимая) интеграция, как правило, чрезмерно восприимчива к любым влияниям извне. Чувствительность и гибкое принятие модной, зачастую навязываемой идеи поведения, взаимоотношений, стратегии толкает организацию на пересмотр и значительные изменения, имеющие порой пагубные последствия для бизнеса. Нельзя сказать, что такое проявление реальности редко или вовсе не имеет права на существование. Однако пользы от передергивания сценариев жизни по случаю, редко оказываются полезны. Положительный эффект возможен только в условиях здоровой окружающей среды. С этой позиции важна роль государства в формировании соответствующей культуры развития общества в целом, этики ведения бизнеса в частности.

5.7 Динамический подход

Назначение динамического подхода состоит в анализе процессов и явлений, происходящих в ходе функционирования и развития объекта исследования:

- в постадийном разрезе жизненного цикла организации (рождение, детство и юность, зрелость, старение, возрождение или исчезновение);
- в сравнении объекта с аналогами по многим характеристикам (многомерный экономический анализ);
- в сравнении объекта по особым характеристикам;
- в сравнении объекта по одному из признаков (одномерный экономический анализ).

Применение динамического подхода обусловлено необходимостью изучения состояния и развития основных видов деятельности под влиянием большого числа условий и факторов внешнего воздействия, установления зависимостей между ними, приоритетов влияния с целью снизить риск появления отрицательных изменений и, тем более, длительных негативных тенденций.

Достоинством динамического подхода является установление баланса между расходами функционирующего объекта с его реальными возможностями, и как следствие – исключения необоснованных трат как резерва повышения эффективности.

При применении динамического подхода объекты управления рассматриваются в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный анализ поведения аналогичных объектов (например, за 10 лет) и прогноз его развития.

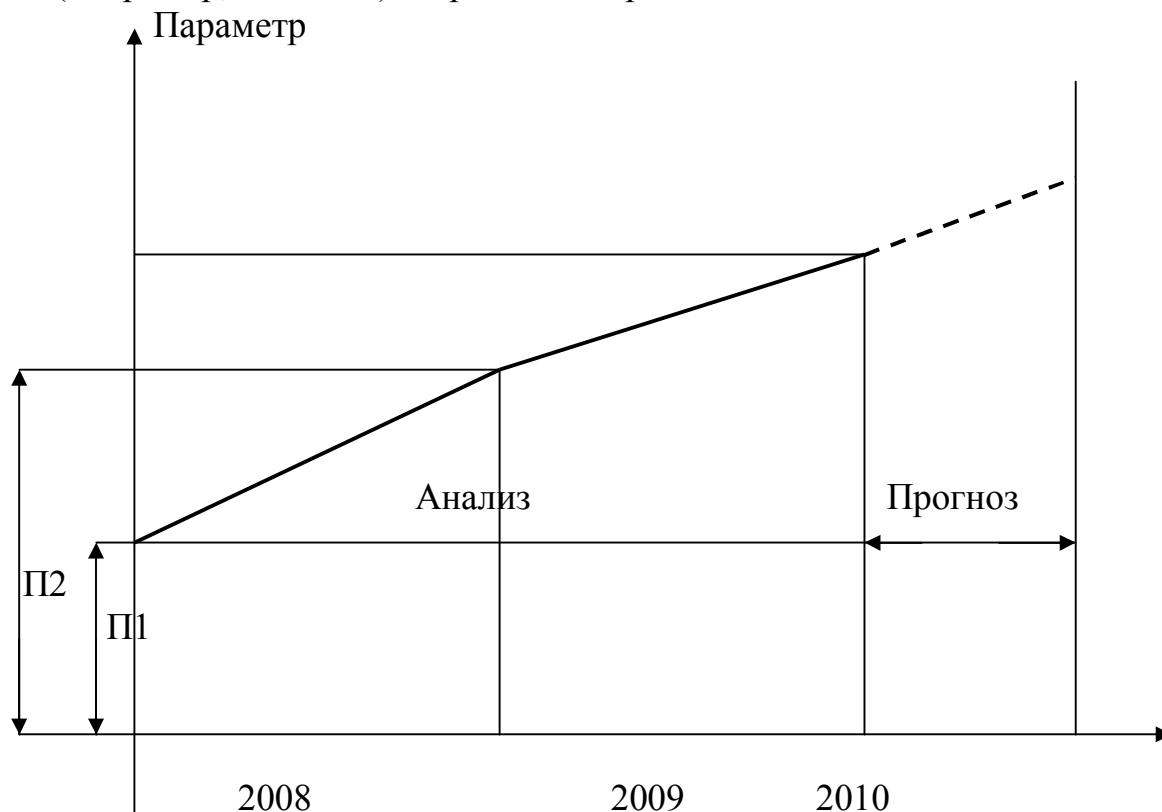


Рисунок 5.3 – Пример определения периодов ретроспективного анализа и прогноза

В целом динамический подход обеспечивает:

- 1) рационализацию формирования и использования ресурсной базы организации;
- 2) контроль расходов в пользу первоочередных;
- 3) изыскание возможностей для реализации новых проектов;
- 4) улучшение психологического климата посредством «прозрачности» бюджета, корректировки действий с учетом мнений в коллективе;
- 5) отслеживание положительных тенденций и средств их обеспечения как фундамента роста потенциала компании;
- 6) отслеживание отрицательных тенденций, анализ причин их появления как основы совершенствования системы показателей и корректировки стратегии и тактики ведения дел.

5.8 Процессный подход

Процессный подход предусматривает изучение рациональной последовательности реализации функций менеджмента, осуществляемых по

определенной технологии, направленных на достижение целей социально-экономической системы.

Организация как открытая система функционирует и проявляет свои свойства в результате получения ресурсов из внешней среды, их переработки и передачи результатов своей деятельности – продукции, работ, услуг потребителям. Комплекс работ по обеспечению внутренней полезности (продукция, работы, услуги для собственного обеспечения) и внешней (для внешних пользователей) состоит:

- в формировании собственной стратегии и тактики выживания через повышение качества процессов;
- в ресурсосбережении;
- в разработке и осуществлении мероприятий по сохранению и развитию конкурентных преимуществ;
- в обеспечении самостоятельности, самодостаточности и успешности.

Практика доказала правомерность деления функций по двум признакам: по содержанию процесса управления (основные функции) и по направлению воздействия на объекты управления (специфические или конкретные функции).

Основные функции имеют следующую ориентацию: общее управление; управление структурой организации; обеспечивающие области управления. Конкретные функции связаны в основном со спецификой деятельности объекта.

Каждая функция является обособленным процессом, и в то же время требует своевременной корректировки в рамках ситуации, т.е. включения в систему. Это обеспечивается функцией координации.

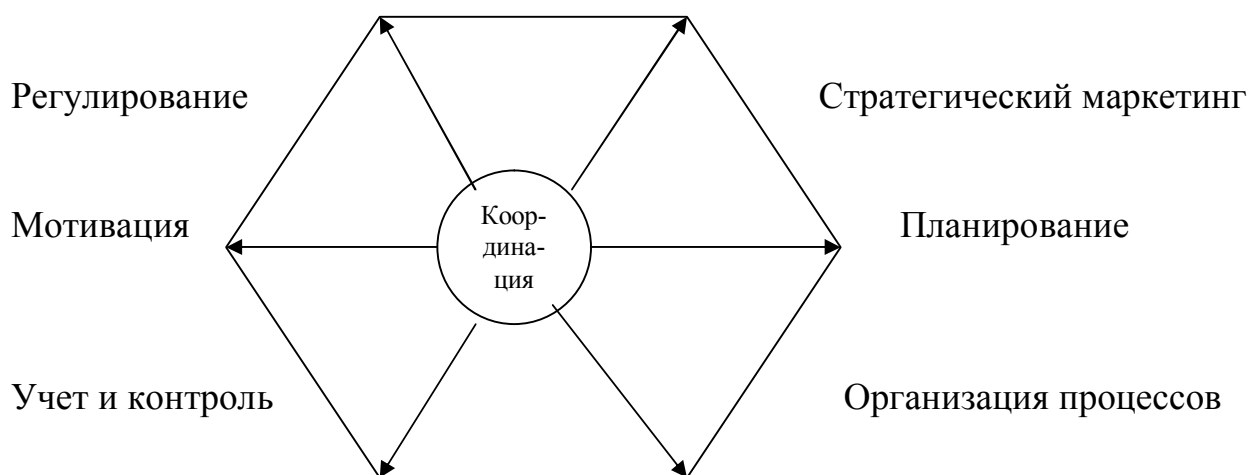


Рисунок 5.4 - Цикл (колесо функций менеджмента (управления))

Координация – центральная функция менеджмента по установлению связей, организации взаимодействия и согласованности работы компонентов системы, оперативной диспетчеризации выполнения планов и заданий. Выполняется, как правило, менеджерами.

5.9 Оптимизационный (количественный) подход

Оптимизационный подход продиктован жизненной необходимостью через востребованность качественной составляющей уровня жизни в целом – проведение наблюдений, инженерных расчетов, экспертных оценок, обследований, использования статистических методов, психологических подходов – для более глубокого осознания процессов и результатов деятельности.

Главный принцип оптимизационного подхода: **управлять можно цифрами, а не словами**. Весьма важно применять наиболее точные методы анализа, прогнозирования и оптимизации управленческого решения. Своевременное повышение точности прогнозов защищает от убытков «завтра» из-за некачественного управленческого решения «сегодня», экономит силы, время, средства.

Успешное управление достигается грамотной работой с цифрами и качественной проработкой проблемы посредством:

- фиксацию самого факта события;
- учета цифр и качественных характеристик картины ситуации, свидетельствующих о наличии и проявлении проблемы;
- сбора данных о возможных вариантах решения проблемы;
- выбора оптимального варианта (максимального результата при минимуме затрат);
- осуществление выбранного варианта действий;
- анализ результатов (выявление отклонений);
- корректировка действий для упрочения позиций и стабилизации состояния объекта.

Применительно к любой сфере деятельности эффективность оптимизационного подхода обеспечивается благоприятным балансом и гибким сочетанием технико-организационных и экономических характеристик; механизмов действия закона масштаба и закона экономии времени; сфер производства и потребления; характеристик качества товара и минимальных затрат на его производство и т.д.

5.10 Директивный (административный) подход

В качестве организационных основ и программных установок директивного подхода выступает система регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности процессов, существа элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, стандарты, инструкции и т.п.).

Директивный подход опирается:

- 1) на систему законодательных актов страны и региона;
- 2) на систему нормативно-директивных и методических (обязательных к применению) документов фирмы и вышестоящей организации;
- 3) на систему планов, программ, заданий;

4) на систему оперативного руководства (власти), граничащую с психологическими аспектами.

Директивный подход предполагает достижение целей фирмы посредством разных форм воздействия и обеспечения высокого уровня организационных процессов. При этом комплексное воздействие реализуется через нижеперечисленные компоненты директивного сопровождения:

1) правила формирования объектов и субъектов менеджмента в качестве элементов системы единой организации;

2) формы отражения строения их внутренних взаимосвязей в виде организационной структуры управления;

3) регламенты распределения и закрепления функций руководителей, специалистов и исполнителей;

4) порядки организации построения менеджмент-процессов/21 / в виде зависимостей, последовательностей, циклов и т.д.;

5) процедуры обоснования, разработки, построения и осуществления менеджмента организации.

В результате формируется комплекс определяющих директивных параметров, характеристик построения и осуществления штатного процесса администрирования менеджмента организации в обычном режиме хозяйствования.

5.11 Поведенческий подход

Поведенческий подход, основная цель которого помочь работнику проявить и осознать собственные возможности, развить творческие способности на благо самого индивида и общества, имеет особое значение в управлении организацией. Правильное применение науки о поведении обеспечивает личностный рост как отдельного человека, так и всего коллектива. Следствием этого является, как правило, здоровый психологический и моральный климат, повышение эффективности деятельности в целом.

Руководители воплощают свои идеи, используя известные положения теорий мотивации. **Мотивация** – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей фирмы через реализацию целей индивидов. Наиболее действенным приемом мотивации был и остается «метод кнута и пряника». Многообразие приемов только повышает гарантии в успехе. В основе любых подходов к мотивации лежат потребности: физиологические, безопасности и защищенности; социальные; духовные; потребности в самовыражении.

Сложность применения поведенческого подхода проявляется уже на стадии информационного обеспечения, т.е. сбора данных о мотивах, стимулах, скрытых и не реализованных способностях, потребностях. Известные приемы наблюдения, структуризации данных, способы воздействия не всегда эффективны. Поэтому при необходимости приходится синтезировать имеющиеся или изобретать новые, более адекватно отвечающие ситуации и решаемым проблемам. По большому счету успех ожидается в форме новой идеи, активизации участников в совместных проектах, улучшении взаимоотношений. Проявление успеха всегда

ождается качественно разным. В то время как средство обнаружения, как правило, одно – внимание к поведенческим характеристикам, отслеживанию их тенденций, формам проявления, регулированию внимания к той или иной сфере деятельности, умению использовать факторы и условия на пользу делу.

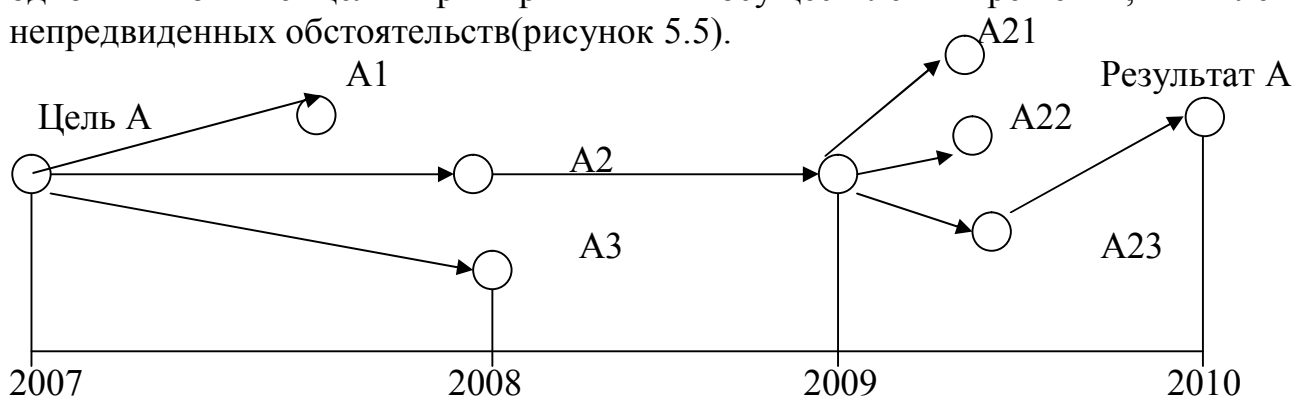
Основная цель поведенческого подхода – научиться управлять поведением и построить в организации эффективную систему воздействий на поведение работников, нацеленную на достижение общих результатов.

5.12 Ситуационный подход

Особенности и применимость данного подхода обусловлены непрерывной цепью обособленных и взаимосвязанных ситуаций нашей жизни. Ситуация как конкретный набор обстоятельств, определяющий функционирование и развитие объекта, требует постоянного анализа составляющих для принятия дальнейших действий. Анализ призван обеспечить правильный выбор стратегии, тактики действий, временного соответствия активности и других параметров, значимых для поддержания или изменения статус-кво объекта.

Ситуационный подход основывается на изыскании условий пригодности различных методов управления, адекватно раскрывающих особенности общей картины и основные причины ее проявления. Поскольку в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления». При его использовании руководители могут лучше понять, какие меры будут в большей степени способствовать достижению целей в конкретной ситуации.

Основной постулат ситуационного подхода: **альтернативность** достижения одной и той же цели при принятии и осуществлении решения, выявлении непредвиденных обстоятельств (рисунок 5.5).



$A1=A2=A3$ – альтернативные варианты достижения цели для конкретных ситуаций.

Рисунок 5.5 - Схема применения ситуационного подхода к повышению качества товара

Конкретные ситуации следует группировать по следующим признакам:

- 1) содержанию – технические, экономические, политические, организационные, психологические и др.;
- 2) временному фактору: стратегические, тактические, оперативные;

- 3) ресурсам и способам обеспечения реализации управленческих решений;
- 4) методам реализации управленческих решений.

При ситуационном подходе менеджеры пытаются увязать известные приемы и концепции с конкретными ситуациями, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Они акцентируют внимание на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций, пытаются определить наиболее значимые переменные ситуации, их влияние на эффективность организации. Методология ситуационного подхода может быть представлена в виде пошагового процесса.

1) Руководитель должен владеть всем арсеналом методов планирования и контроля, системного анализа, приемами управления индивидуальным и групповым поведением, быть знаком с особенностями количественных методов принятия решений, наиболее эффективными средствами профессионального управления.

2) Руководитель должен предусматривать как положительные, так и отрицательные вероятные последствия применения конкретной методики,

3) Умение правильно интерпретировать ситуацию – одно из основных управленческих преимуществ руководителя. Важно правильно оценивать наиболее значимые факторы и средства работы с ними, чтобы обеспечить желаемый эффект.

4) Взвешенная оценка параметров на фоне апробированной результативности методик – еще один фактор успеха и минимизации отрицательных последствий.

Ситуационные переменные целесообразно группировать на внешние (экономика, политика, технология, поставщики, потребители, конкуренты и т.д.) и внутренние (структура, культура, ресурсы).

Таким образом, при ситуационном подходе к управлению важны:

- 1) правильная интерпретация ситуации;
- 2) знания управленческих концепций и методик;
- 3) опыт управленческой деятельности;
- 4) умение предвидеть возможные последствия управленческих действий;
- 5) умение увязать конкретные действия с конкретной ситуацией.

5.13 Системный подход

Устоявшееся мнение о системном подходе основывается на исследовании функционирования и развития организации как открытой системы, т.е. взаимодействующей с внешней средой. Система – это определенная совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь, реализуемую через контроль [31]. Это наиболее сложный подход.

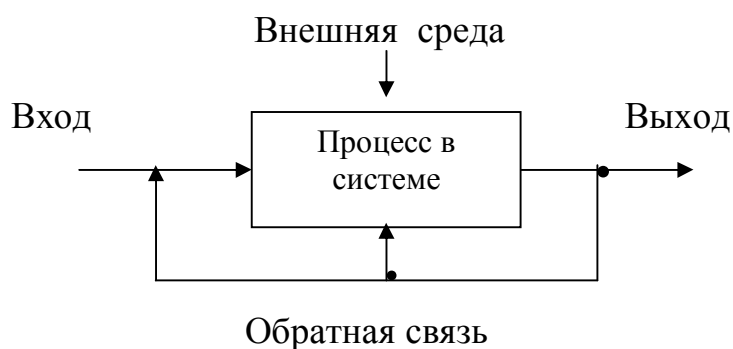


Рисунок 5.6 - Модель “черного ящика”

Системный подход к управлению характеризуется одновременным комплексным всесторонним рассмотрением предмета изучения, будь то предмет (изделие, фирма, работник) или информация.

Основные свойства систем:

- **целостность** – формирование качественно новых свойств целого через совокупное функционирование разнородных и взаимосвязанных компонентов;
- **взаимозависимость и взаимодействие системы и внешней среды;**
- **структурность;**
- **иерархичность** - свойство, проявляющееся при структуризации и декомпозиции целей; при рассмотрении каждого компонента системы как подсистемы (части целого);
- **множественность описания системы** в силу ее сложности, невозможности познания всех параметров и свойств системы, необходимости изучения ее отдельных сторон (аспектов);
- **непрерывность функционирования и эволюции**, т.к. система существует, пока функционирует;
- **целенаправленность** – построение дерева целей; дерева показателей и др.;
- **альтернативность путей функционирования и развития** – в зависимости от конкретных параметров ситуации;
- **приоритет качества** – качеству экосистемы, товаров и услуг, инфраструктуры, качеству жизни и т.д.;
- **приоритет интересов системы более широкого (глобального) уровня** перед интересами ее компонентов;
- **надежность** – бесперебойность ее функционирования, сохраняемость параметров системы; устойчивость финансового состояния; перспективность социальной, финансовой, инновационной и прочих политик; безотказность, долговечность, ремонтпригодность, сохраняемость свойств качества системы в течение запланированного срока.

5.14 Контрольные практические задания

Вопросы по теме

- 1) В чем сущность процессного подхода в менеджменте?
- 2) Процесс управления как непрерывная серия взаимосвязанных действий (управленческих функций).
- 3) В чем состоит взаимосвязь понятий «процесс управления», «общие предметные функции менеджмента» (формирование целей, планирование, организация, учет, контроль, регулирование)?
- 4) В чем сущность технологических функций менеджмента - «решения», «коммуникации»?
- 5) В чем особенности социально-психологических функций менеджмента - «делегирование», «мотивация»?
- 6) Какую роль в процессе управления играют технические средства и человеческий фактор?
- 7) Перечислите ресурсы, необходимые в операциях процесса управления.
- 8) Какова роль фактора времени в процессе управления?
- 9) Зарубежный опыт использования процессного подхода в менеджменте.
- 10) Какова роль системного подхода в управлении организацией?
- 12) Охарактеризуйте понятие системы в менеджменте.
- 13) В чем отличие «открытых» и «закрытых» систем?
- 15) Дайте характеристику следующим системным признакам:
 - целостность;
 - структурность;
 - иерархичность;
 - множественность описания каждой системы.
- 16) Модель организации как коллектива, построенного на разделении труда.
- 17) Оценка эффективности функционирования организации.
- 18) Обоснуйте последовательность установления параметров элементов системы управления.

Тесты

1. Интеграционный подход к менеджменту предполагает переход от качественных оценок к количественным при помощи инженерных расчетов, математических и статистических методов, экспертных оценок, система баллов и пр. называется:

- а) оптимизационным;
- б) воспроизводственным;
- в) интеграционным.

2. Маркетинговый подход к менеджменту, нацеленный на исследование и усиление взаимосвязей между отдельными подсистемами формы управления; стадиями жизненного цикла объекта управления (маркетинг, НИОКР, подготовка производства, производство и пр.); уровнями управления по вертикали (страна, регион, город, фирма...); субъектами управления по горизонтали определяется как:

- а) интеграционный;
- б) функциональный;
- в) оптимизационный.

3. Ситуационный подход к менеджменту, согласно которому пригодность, различность методов управления определяется конкретной ситуацией, называется:

- а) оптимизационным;
- б) системным;
- в) ситуационным.

4. Нормативный подход к менеджменту, предполагающий установление нормативов управления по всем подсистемам управления, называется:

- а) нормативным;
- б) директивным;
- в) процессным.

5. Функциональный подход к менеджменту, рассматривающий потребность как совокупность функций, которые нужно выполнить для удовлетворения потребности, называется:

- а) функциональным;
- б) поведенческим;
- в) директивным.

6. Процессный подход к менеджменту, ориентированный на постоянное возобновление производство объекта для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими совокупными затратами на единицу полезного эффекта – по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке, называется:

- а) воспроизводственным;
- б) оптимизационным;
- в) системным.

7. Воспроизводственный подход к менеджменту, рассматривающий функции как взаимосвязанные, определяется как:

- а) процессный;
- б) поведенческий;
- в) функциональный.

8. Ситуационный подход к менеджменту, при котором любой объект (система) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь, определяется как:

- а) системный;
- б) ситуационный;

в) комплексный.

9. Динамический подход к менеджменту, предполагающий рассмотрение объекта управления в причинно-следственных связях и соподчиненностей, проведение ретроспективного анализа поведения аналогичных объектов и прогноз его развития определяется как:

- а) динамический;
- б) оптимизационный;
- в) воспроизводственный.

10. Оптимизационный подход к менеджменту, предусматривающий ориентацию управляющей подсистемой фирмы менеджмента на потребителя – при решении любых задач (повышения качества объекта в соответствии с интересами потребителей, экономия ресурсов) определяется как:

- а) маркетинговый;
- б) воспроизводственный;
- в) комплексный.

11. Комплексный подход к менеджменту, предполагающий для решения проблемы обязательно использование организационных, технических, экономических, экологических, социальных, психологических, демографических и др. аспектов, определяется как:

- а) комплексный;
- б) интеграционный;
- в) оптимизационный;
- г) воспроизводственный.

12. Директивный подход к менеджменту, регламентирующий права, функции, обязанности, нормативы качества, затраты, продолжительность, элементы системы менеджмента в нормативных актах (приказах, распоряжениях и прочее) определяется как:

- а) нормативный;
- б) директивный;
- в) интеграционный;
- г) воспроизводственный.

13. Какой подход системный, комплексный, маркетинговый, директивный опирается на:

- а) систему законодательных актов страны и регионов;
- б) систему нормативно-директивных и методических документов фирмы и вышестоящих организаций;
- в) систему планов, программ, заданий;
- д) систему оперативного руководства (власти), граничащую с психологическими аспектами.

№ вопроса	Баллы
1	а
2	а
3	в
4	а
5	а
6	а
7	а
8	а
9	а
10	а
11	а
12	в
13	г

6 Организационные структуры менеджмента

6.1 Понятие и принципы организации процесса управления

6.2 Факторы, определяющие выбор организационной структуры субъекта хозяйствования

6.3 Факторы, определяющие функционирование организационной структуры фирмы

6.4 Альтернативные варианты организационных структур, их достоинства и недостатки

6.1 Понятие и принципы организации процесса управления.

Термин «**Организация**» в менеджменте может иметь следующие значения:

- 1) организация как функция управления;
- 2) организация как процесс управления – последовательность функций;
- 3) организация как хозяйствующий субъект (открытая система), проявляющая свои свойства при взаимодействии с внешней средой;
- 4) организация как процесс – процесс определения наиболее существенных связей среди людей, задач и видов деятельности с целью интеграции и координации использования организационных ресурсов для эффективного выполнения поставленных целей.

Организация процесса управления – это всестороннее его упорядочение, определяющее четкость, последовательность и допустимые границы его осуществления.

Различают 3 причины организационной деятельности:

- 1) процесс организации необходим для повышения эффективности качества работы;
- 2) процесс организации необходим для установления ответственности;
- 3) процесс организации необходим для облегчения коммуникации.

Основные стадии жизненного цикла организации:

- 1) рождение;
- 2) детство и юность;
- 3) зрелость;
- 4) старение;
- 5) возрождение, исчезновение.

Организация в системе может определяться как:

- социальная сущность, состоящая из группы людей, деятельность которых сознательно координирована для достижения общей цели или системы целей;
- как сложные социально-технические системы, на функционирование которых воздействуют многочисленные факторы внешней и внутренней среды;
- форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной системы;
- как учреждение, признанное выполнять заданные функции, решать определенный круг задач.

- социальная группа, обязательным условием для существования которой является творческое сотрудничество, взаимопомощь и подчинение установленному порядку.

- совокупность людей, вступающих в такое взаимопонимание, когда каждый человек оказывает влияние на другого и одновременно находится под их влиянием.

Организация как функция управления включает в себя:

- 1) организацию производства;
- 2) организацию труда;
- 3) организацию управления

Существуют следующие виды организации:

- 1) формальная;
- 2) неформальная;
- 3) коммерческая;
- 4) некоммерческая.

Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных элементов, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Цель - представляет собой конечное состояние, желаемый результат, который стремится достичь любая организация.

Иерархия – ряд лиц, состоящих на руководящих должностях, начиная с лица занимающего самое высокое положение вниз до руководящего низшего звена.

Структура управления организации – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование, как единого целого.

Ситуация – это конкретный набор обстоятельств, оказывающих влияние на организацию в данное время.

Процесс управления – это совокупность целенаправленных действий руководителя и аппарата управления по согласованию совместной деятельности людей для достижения поставленной цели.

Процесс – это серия непрерывных, взаимосвязанных действий, каждая из которых является управленческой функцией. Сумма всех функций представляет собой процесс.

Организационная структура – это форма разделения управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации.

Основные формы управленческого труда и его исполнители.

1) Эвристический труд – труд осуществляется руководителями разного уровня и специалистами. Он предполагает совокупность действий по изучению и анализу каких-либо стоящих перед организацией проблем и разработки на этой основе разных вариантов их решения.

2) Административный труд – представляет собой сферу деятельности руководителей и осуществляется в форме распоряжения, контроля работы подчиненных, их поощрения или наказания, организации обмена информации, т.е. это труд, предполагающий текущую координацию и оценку деятельности подчиненных.

3) Оперативный труд выполняется специалистами и техническими работниками и нацелен на техническое обеспечение производственных и управленческих процессов необходимой информацией.

Правила (принципы) организации:

1) Максимально возможная управляемость.

2) Процесс управления должен быть ориентирован на достижение поставленной цели.

3) Процесс управления предполагает всесторонний учет существующих условий работы, соединение при учете общего и конкретного, типичного и особенного.

4) Осуществление процесса управления предполагает распределение работ по этапам и звеньям, чтобы обеспечить ритмичность процесса управления.

5) Осуществление процесса управления с позиции согласования его как в пространстве, так и во времени.

6) Учет влияния субъективных факторов.

7) Рациональное сочетание регламентов и инструкций.

6.2 Факторы, определяющие выбор организационной структуры субъекта хозяйствования

Выбор организационной структуры зависит от большого числа факторов:

- организационно-правовая форма предприятия;
- рынок, на котором работает предприятие;
- масштабы организации;
- сфера деятельности;
- операционная система;
- используемые технологии;
- тип менеджмента;
- информационные процессы внутри и вне организации;
- прогнозируемое и планируемое время получения конечного результата, т.е. стратегические, текущие и оперативные цели организации;
- динамические характеристики объектов управления;
- организационная культура;
- степень относительной обеспеченности ресурсами и т.д.

Порядок проектирования организационной структуры управления

1) Определение должностных обязанностей, как совокупности определенных задач, функций по поручению их конкретным лицам.

2) Определение горизонтального разделения труда, исходя из общих направлений работы.

3) Установление соотношений полномочий различных должностей.

6.3 Факторы, определяющие функционирование организационной структуры фирмы (организации, предприятия)

Выделяют следующие группы факторов, определяющих функции организационной структуры фирмы (организации, предприятия):

1. Информационно-технологические факторы:

- соответствие целям и задачам предприятия;
- рациональность документооборота;
- профессиональная подготовка работников;
- состав и взаимосвязь объективно-необходимых задач управления;
- уровень производительности труда;
- оснащенность организационной и вычислительной техникой;
- иные информационно-технологические факторы.

2. Структурные факторы:

- численность и состав работников;
- количество уровней управления;
- централизация управления;
- количество структурных подразделений;
- нормы управляемости.

3. Поведенческие факторы:

- общественная среда;
- организационная среда;
- организационный климат;
- материальное и моральное стимулирование;
- внутренние факторы;
- психо-физиологические особенности.

6.4 Альтернативные варианты организационных структур, их достоинства и недостатки

Под организационной структурой управления понимают количество и состав звеньев и ступеней управления, их соподчиненность и взаимную связь. Организационная структура управления должна отражать цели и задачи организации, быть подчиненной производству и меняться вместе с ним.

Согласно классической теории организации процесс создания организационной структуры должен разворачиваться “сверху вниз” и включает последовательность действий из следующих основных шагов:

1) деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности организации;

2) осуществление соотношения полномочий различных должностей;

3) определение должностных обязанностей как совокупности определенных задач и функций, закрепление за ними исполнителей и ответственных лиц.

Звенья структуры управления:

Линейное – это звено управления, в котором объем полномочий равен объему функций.

Как правило, это звено отождествляется с первым руководителем в рамках рассматриваемого объекта управления.

Функциональное звено – предполагает объем полномочий значительно меньше объема функций.

Такое звено только разрабатывает варианты решений, но не принимает их, передавая на принятие линейному звену.

Линейно-функциональное звено – это звено управления, в котором объем полномочий ограничен частью объема функций, однако, главное в деятельности этого звена – полномочия

Функционально-линейное звено – это звено управления, в котором полномочия ограничены не только частью функций, закрепленных за звеном, но и определенными условиями их реализации. Полномочия существуют как возможность, но не обязанность. Двойное подчинение и двойное руководство.

Связи в организации.

1) **Вертикальные** – соединяют иерархические уровни в организации и в ее частях. Они действуют постоянно и изображаются на схемах отображая распределение полномочий и ответственности.

2) **Горизонтальные** – связи между 2 и более равными по положению в иерархии частями или членами организации. Главное этих связей способствовать наиболее эффективному взаимодействию частей организации при решении возникающих между ними проблем.

3) **Линейные связи** – отображают движение управленческого решения и информации между линейными руководителями, полностью отвечающими за деятельность организации, отдельных ее структурных подразделений.

4) **Функциональные** связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по конкретным функциям управления.

- Линейная организационная структура

Линейная структура управления образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы

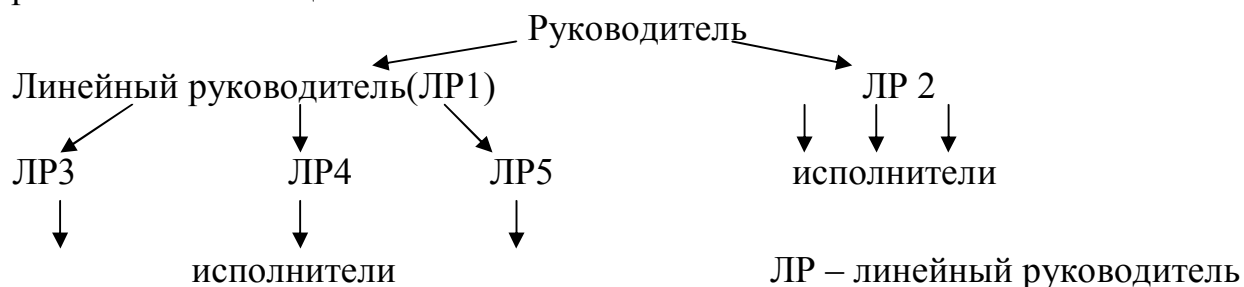


Рисунок 6.1 - Схема линейной структуры управления

Преимущества:

- 1) быстрота реакции на прямые приказание;
- 2) ясно выраженная ответственность;
- 3) четкая система взаимосвязей;
- 4) личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности всего подразделения;

Недостатки:

- 1) невозможно использовать в крупных масштабах управления, блин т.к. данная структура приводит к резкому увеличению количества ступеней управления и перегрузке менеджеров верхнего звена;
- 2) повышенная зависимость работы от наличия на месте высшего руководителя, блин его личных и деловых качеств;
- 3) отсутствие звеньев по планированию;
- 4) тенденция к волоките при решении вопросов между подразделениями.

Функциональная структура

Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность, поскольку вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться в выполнении всех функций, этим занимаются высококвалифицированные специалисты.

Функциональная структура управления представлена на рисунке 6.2

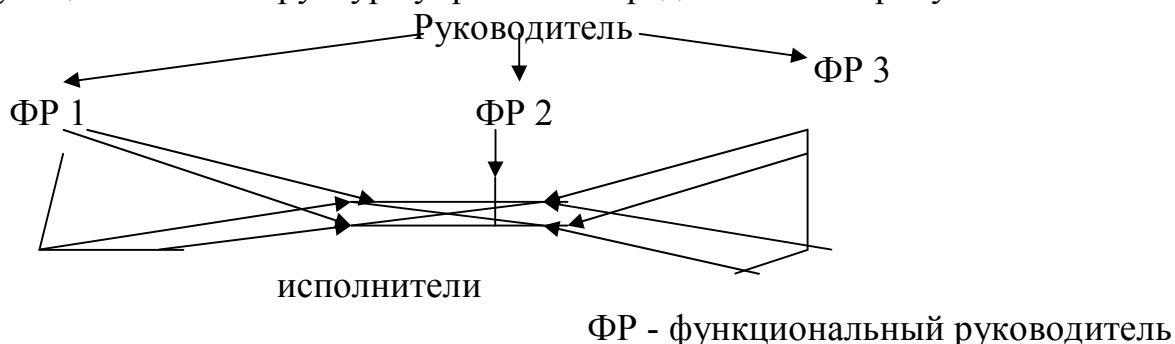


Рисунок 6.2 - Схема функциональной структуры управления

Преимущества:

- 1) возможность использования в работе консультаций опытных специалистов;
- 2) подготовка компетентных управленческих решений;
- 3) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля;
- 4) освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специфических вопросов.

Недостатки:

- 1) тенденция к чрезмерной централизации;
- 2) переплетение функциональных зависимостей усложняет взаимосвязи;
- 3) сложность координации;
- 4) множественная подчиненность, т.е. нарушение принципа единоначалия.

Линейно-функциональная структура управления

Линейно-функциональная структура управления обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления осуществляют общее руководство и координацию, а функциональные – консультируют, разрабатывают конкретные вопросы.

Преимущества:

- 1) эффективны при решении типичных задач и функций;
- 2) разделение деятельности линейных и функциональных звеньев при усилении координации их функционирования в процессе управления.

Недостатки:

- 1) мало учитывают постоянно меняющиеся внутренние и внешние условия деятельности;
- 2) опасность нерационального распределения информационных потоков;
- 3) каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели хозяйственного субъекта;
- 4) отсутствие тесной взаимосвязи и взаимодействия на горизонтальном уровне между подразделениями;
- 5) чрезмерно развитая система связей по вертикали;
- 6) аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению и стратегических и оперативных задач.

Штабная структура организации

Данная структура характеризуется особенностью выделения всех или большого числа функциональных звеньев в штаб с собственным руководством – звеном функционально-линейного типа.

Преимущества:

- 1) структура управления удачно ориентирована на решение комплексных проблем, согласование решений многофункционального типа и благоприятную организационную работу функциональных звеньев;
- 2) более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений;
- 3) освобождение линейных менеджеров от чрезмерной загрузки, возможность привлечения консультантов и экспертов.

Недостатки:

- 1) тенденция к чрезмерной централизации;
- 2) не достаточно четкая ответственность, поскольку подготавливающие решение, не участвуют в его реализации;
- 3) отсутствие горизонтальных связей между функциональными подразделениями.

Матричная структура управления

Матричная структура управления предполагает наличие нескольких групп управления проектом. Структура управления основана на принципе двойного подчинения.

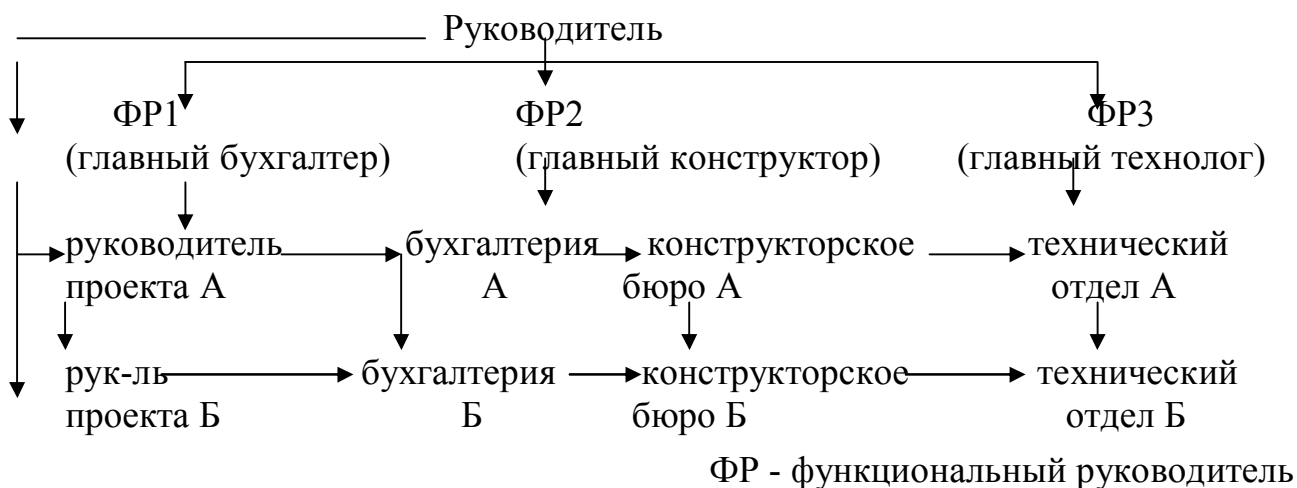


Рисунок 6.3 - Схема матричной структуры управления

Преимущества:

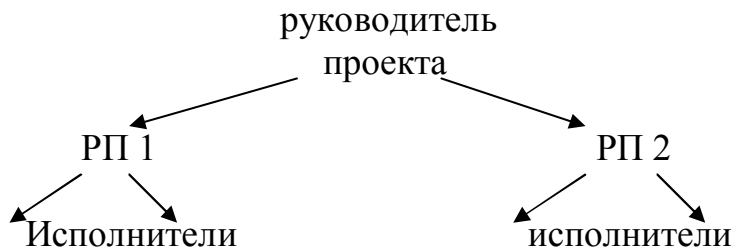
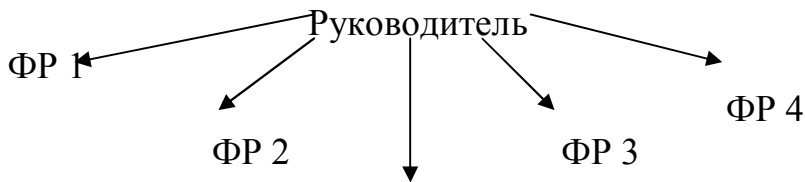
- 1) лучшая ориентация на проектные цели и спрос;
- 2) позволяет достичь определенной гибкости за счет более эффективного использования кадров организации, а также специальных знаний и компетентности;
- 3) обеспечение лучшей координации работ за счет создания должности руководителя проекта;
- 4) относительная автономность проектных групп способствует развитию навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений, организации процессов, а также их профессиональных навыков;
- 5) улучшение контроля отдельных задач проекта;
- 6) сокращение времени реакции организации на изменения требований потребителей за счет созданных коммуникаций и единого центра решений.

Недостатки:

- 1) сложность структуры;
- 2) необходимость постоянного контроля за соотношением сил между задачами управления по целям и подразделениям;
- 3) неприспособленность к неблагоприятным экономическим условиям;
- 4) трудности в принятии групповых решений из-за потерь времени на согласование;
- 5) чрезмерные накладные расходы;
- 6) между менеджерами функциональных звеньев и управляющими проектом возникают конфликты.

Проектные структуры управления

Проектная структура управления организацией, нацелена на решение конкретных задач. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных специалистов для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и затрат.



ФР - функциональный руководитель

Рисунок 6.4 - Схема проектной структуры управления

Преимущества:

- 1) группа по проекту концентрирует все усилия на решении единственной задачи;
- 2) учитывает влияние внешней среды.

Недостатки:

- 1) поскольку данная структура является временной, то возможны конфликты и неправильный подбор кадров.

Бригадные структуры управления

Бригадные организационные структуры управления основаны на групповой форме организации труда. Бригады формируются на основе следующих принципов:

- 1) автономная работа команды;
- 2) предоставление прав самостоятельного принятия решения;
- 3) замена жестких правил на гибкие связи.

Бригаду возглавляет освобожденный руководитель, характер деятельности которого определяется концепцией групповой формы: взаимопомощь, ориентация на запросы потребителей, активное сотрудничество в решении проблем.

Дивизиональные структуры управления

Потребность в применении дивизиональной структуры, возникла в связи с увеличением размеров предприятий, диверсификации их деятельности, усложнением технологических процессов.



Рисунок 6.4 - Схема дивизиональной структуры управления

Преимущества:

- 1) более тесная связь производства с потребностями, ускоренная реакция на изменение во внешней среде;
- 2) большая самостоятельность производственных подразделений в осуществлении оперативной деятельности;

Недостатки:

- 3) рост иерархичности, что требует дополнительных расходов на осуществление контроля,
- 4) дублирование функций управления на различных уровнях, что приводит к росту затрат на содержание аппарата управления.

Партисипативные структуры управления

Характеристика партисипативных структур управления.

В условиях коммуникационных сетей, совершенствование технологии производства возрастает роль более активного использования личного потенциала сотрудников организации, в связи с чем может быть использована структура партисипативного управления, концепцию которой не связывают только с процессом мотивации, а считают дальнейшим этапом модернизации организационных структур управления организациями.

Структура партисипативного управления может быть реализована по следующим направлениям:

- предоставление работникам права самостоятельно принимать решения относительно осуществления своей деятельности (например, определения режима работы);
- привлечение работников к процессу принятия решения;
- предоставление работникам права формировать рабочие группы из тех членов организации, с которыми они хотели бы работать вместе и др.

В современных условиях хозяйствования определяющей тенденцией в управлении предприятиями становится применение как традиционных, линейно-

функциональных и других структур, так и современных форм, предусматривающих переход от централизованного руководства к децентрализованным системам управления.

6.5 Контрольные практические задания

Вопросы по теме

- 1) В чем проявляется многогранность понятия «организация»?
- 2) Приведите известные вам понятия "организация".
- 3) Какие профессиональные и личные качества работника определяют поведение человека в организации?
- 4) Организация воспринимает человека (потенциального работника) на основании трех групп характеристик. Какая из них является наиболее важной, с вашей точки зрения:
 - физические данные и профессиональные характеристики;
 - социальные характеристики и партийная принадлежность;
 - анкетные данные?
- 5) Выскажите свое суждение о полноте элементов построения «организационного здания»:



- 6) Какие факторы влияют на формирование организационной структуры фирмы?

7) Альтернативные варианты организационных структур, их достоинства и недостатки.

8) Каково, по-вашему, влияние нововведений на изменение организационной структуры фирмы.

9) Требования к организационной структуре фирмы, действующей в условиях рынка.

10) Формальная и неформальная ориентация в фирме.

Тесты

1. Определите существующие виды организаций:

- а) коммерческие;
- б) некоммерческие;
- в) формальные;
- г) неформальные;
- д) муниципальные;
- е) унитарные;
- ж) партнерства (товарищества);
- з) а, б, в, г;
- и) корпорации (акционерные общества);
- к) д, е, ж, и.

2. Приведите в соответствие термины и понятия:

- 1) организация;
- 2) коллектив;
- 3) группа.

а) социальная группа, обязательным условием для существования которой является творческое сотрудничество, взаимопомощь и подчинение обязательному порядку;

б) социальная сущность, состоящая из группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей;

в) форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной структуры;

г) совокупность людей, вступающих в такое взаимодействие, когда каждый человек оказывает влияние на других людей и одновременно находится под их влиянием.

3. Укажите основные ресурсы, преобразуемые в ходе производственно-хозяйственной деятельности организации:

- а) материальные;
- б) трудовые;
- в) финансовые;
- г) информационные;
- д) земельные;
- е) технология;

- ж) экологические условия;
- з) а, б, в;
- и) а, б, в, г, д, е;
- к) нет правильных ответов.

4. Организация как функция управления включает в себя:

- а) организацию производства;
- б) организацию труда;
- в) организацию управления;
- г) организацию исследований и разработок;
- д) только а, б;
- е) а, б, в
- ж) только в, г.

5. Из каких стадий складывается жизненный цикл организации?

- а) рождение, детство и юность, зрелость, старение, возрождение или ликвидация организации;
- б) рождение, функционирование, развитие, старение;
- в) идея, рождение, становление, зрелость, старение, исчезновение организации;
- г) нет правильных ответов.

6. Каким требованиям должно отвечать понятие «организация»?

- а) наличием как минимум двух людей, считающих себя членами данной группы, объединения;
- б) наличие хотя бы одной общей цели;
- в) совместная и осознанная деятельность во имя общей цели;
- г) наличие ресурсной базы для производства материальных благ,
- д) только а, б;
- е) только в, г;
- ж) а, б, в;
- з) нет правильных ответов.

7. В чем состоят причины организационной деятельности?

- а) для повышения эффективности качества работы;
- б) для установления более четкой ответственности;
- в) для облегчения коммуникаций;
- г) для обеспечения экологического баланса;
- д) а, б, в;
- е) а, в, г;
- ж) нет правильных ответов.

8. Приведите в соответствие:

- 1) вертикальное разделение труда;
- 2) горизонтальное разделение труда;

а) разделение всей работы на составляющие компоненты между участниками трудового процесса (маркетинг, финансы, производство, НИОКР, кадры);

б) разделение труда отражает координацию работы группы разделение работы по координации действий от самих действий (выделение высшего, среднего и низового уровней управления).

9. Приведите в соответствие термины и понятия:

1) цель;

2) иерархия;

3) ситуация.

а) конечное состояние, желаемый результат, которого стремится достичь любая организация;

б) скалярная цепь;

в) это ряд лиц, состоящих на руководящих должностях, начиная с лица, занимающего самое высокое положение, вниз до руководителя низового звена;

г) это конкретный набор обстоятельств, оказывающих влияние на организацию в данное время;

д) это форма представления реальности.

10. Основными стадиями управления является:

а) принятие (разработка) управленческого решения;

б) реализация принятого решения;

в) контроль;

г) разработка модели ситуации;

д) а, б;

е) а, б, в;

ж) в, г;

з) нет правильного ответа.

11. Какие факторы из перечисленных определяют выбор организационной структуры фирмы?

а) организационно-правовая форма предприятия;

б) рынок, на котором работает предприятие;

в) масштабы организации (объемы производств, численность персонала и т.д.);

г) сфера деятельности;

д) информационные процессы внутри и вне организации;

е) программируемое и/или планируемое время получения конечного результата, т.е. стратегическая, текущая и оперативная цели организации;

ж) а, б, в;

з) все перечисленное;

и) а, б, в, г, д;

к) а, б, в, г.

12. Приведите в соответствие термины и понятия:

1) валентность;

2) модель;

3) система;

а) форма представления реальности;

б) удовлетворение вознаграждением;

в) некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого (совокупность взаимосвязанных элементов, представляющих единое целое).

13. В чем заключается специфика управленческого труда?

а) это умственный труд, состоит из организационно-административной, воспитательной, аналитической и конструктивной, информационно-технической видов деятельности;

б) опосредованное участие умственного труда в создании материальных благ, выполнении работ и оказании услуг через труд и координации действий других работников;

в) предметом труда является информация;

г) результатом труда является управленческое решение;

д) только а, б;

е) только в, г;

ж) а, б, в, г;

з) а, б, в;

и) а, б, г.

14. Установите последовательность этапов проектирования организационной структуры управления:

1) 1 этап.

2) 2 этап.

3) 3 этап.

а) установление соотношений полномочий различных должностей;

б) определение горизонтального разделения труда, исходя из общих направлений работы;

в) определение должностных обязанностей как совокупности определенных задач, функций и поручение их конкретным лицам.

15. Приведите в соответствие:

1) централизованные организации;

2) децентрализованные организации.

а) организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений.

б) организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.

16. Отметьте информационно-технологические факторы среди перечисленных, влияющих на функции организационной структуры фирмы:

- а) соответствие целям и задачам фирмы;
- б) рациональность документооборота;
- в) численность и состав работников;
- г) количество уровней управления;
- д) оснащенность организационной и вычислительной техникой;
- е) психологический климат в организации;
- ж) убеждения, потребности, интересы, установки;
- з) количество структурных подразделений;
- и) а, б, в
- к) а, б, д;
- л) в, г, з;
- м) е, ж, з;
- н) все перечисленное.

17. Отметьте структурные факторы среди перечисленных:

- а) соответствие целям и задачам фирмы;
- б) рациональность документооборота;
- в) численность и состав работников;
- г) количество уровней управления;
- д) оснащенность организационной и вычислительной техникой;
- е) организационный климат;
- ж) убеждения, потребности, интересы, установки;
- з) количество структурных подразделений;
- и) а, б, в
- к) а, б, д;
- л) в, г, д;
- м) е, ж;
- н) все перечисленное.

18. Отметьте поведенческие факторы среди перечисленных:

- а) соответствие целям и задачам фирмы;
- б) рациональность документооборота;
- в) численность и состав работников;
- г) количество уровней управления;
- д) оснащенность организационной и вычислительной техникой;
- е) организационный климат;
- ж) убеждения, потребности, интересы, установки;
- з) количество структурных подразделений;
- и) а, б, в
- к) а, б, д;
- л) в, г, д;
- м) е, ж, з;
- н) все перечисленное.

19. Разделите перечисленные факторы соответственно:

- 1) внешней среде непосредственного влияния;
 - 2) внешней среде косвенного влияния;
- а) правительственные органы;
 - б) научно-технический прогресс;
 - в) поставщики, потребители;
 - г) конкуренты;
 - д) акционеры;
 - е) торговые предприятия;
 - ж) местные органы;
 - з) социально-культурные факторы;
 - и) физико-географические условия;
 - к) союзы и общества по интересам;
 - л) право;
 - м) политика;
 - н) экономика;
 - о) маркетинг, финансы;
 - п) производство, организация процессов;
 - р) управление персоналом.

20. Отметьте факторы внутренней среды организации:

- а) маркетинг, производство, финансы, кадры, организация управления;
- б) производство, персонал, маркетинг, финансы;
- в) персонал, производство, организация управления, маркетинг, учет, реализация продукции.

21. Укажите группы факторов, формируемые для анализа внешней среды косвенного воздействия:

- а) экономические, политические, международные, правовые, НТП;
- б) экономические, технические, международные.

22. Приведите в соответствие формы управленческого труда и их содержание:

- 1) административный;
- 2) оперативный;
- 3) эвристический.

а) это труд, представляющий собой сферу деятельности руководителей и предполагает текущую координацию и оценку деятельности подчиненных;

б) это труд, нацеленный на техническое обеспечение производственных и управленческих процессов необходимой информацией;

в) это труд, предполагающий совокупность действий по изучению и анализу каких-либо стоящих перед организацией проблем и разработке на этой основе различных вариантов их решений.

23. Какие из приведенных форм организации управления относятся:

- 1) к иерархическому типу структур управления;
- 2) к органическому типу структур управления;
- а) линейная;
- б) функциональная;
- в) линейно-функциональная (штабная);
- г) проектная;
- д) матричная;
- е) линейно-штабная;
- ж) бригадная;
- з) дивизиональная;
- и) программно-целевая.

24. Приведите в соответствие типы моделей и организаций менеджмента с их характеристиками:

- 1) американская (тип А);
- 2) японская (тип Y);
- 3) маркетинговая (тип Z).

а) модель менеджмента, обеспечивающая наибольшую гармоничность и мобильность организации, характеризуется системой пожизненного найма и продвижения по службе в зависимости от повышения опыта и квалификации (в результате выслуги лет и возраста), организацией групповой работы, оплатой труда с учетом возраста, вклада в рационализацию и качество процесса, системой непрерывного обучения на производстве и неспециализированной карьерой работников, коллегиальным принятием решений и коллективной ответственностью;

б) модель менеджмента, для которой характерно рассмотрение фирмы как «закрытой системы», цели и задачи считаются заданными и стабильными в течение длительного времени, основной стратегией является непрерывный рост и углубление специализации производства; организационная структура строится по функциональному принципу, решающее значение имеет контроль всех видов деятельности, четкое выполнение управленческими кадрами указаний «сверху», индивидуальное принятие решений с индивидуальной ответственностью, наем работников осуществляется на относительно короткое время;

в) модель менеджмента, нацеленная на самореализующегося человека, постоянным обновлением, долгосрочным наймом работников, коллегиальным принятием решений с индивидуальной ответственностью, успех фирмы как «открытой системы» зависит от использования и приспособления к формам внешней среды, а основой развития является стратегическое управление с планированием стратегии на основе прогнозов будущего состояния внешней среды.

25. Определите тип организации в зависимости от характера власти, которой обладает руководитель:

- 1) идеальный (бюрократический);
- 2) традиционный;

3) харизматический.

а) это тип организации, основанный на специальном разделении, где руководителю принадлежат функции лидера;

б) это тип организации, который формируется и проявляется тогда, когда руководитель обладает исключительно личными качествами;

в) это тип, который формируется при естественной замене лидера и члены организации по традиции (инерции) подчиняются руководителю, пришедшему на смену прежнему.

26. Приведите в соответствие стадии менеджмента и их содержание:

1) стратегическое управление;

2) оперативное управление;

3) контроль.

а) организация как способ создания необходимой структуры и нужных ресурсов, воздействие на непосредственных исполнителей в созданной структуре;

б) выработка цели менеджмента, научное обоснование будущего состояния и развития организации, перспективное планирование;

в) анализ результатов на пути достижения цели, проверка неиспользованных резервов производства.

27. Определите по приведенной характеристике (преимуществ в недостатков) организационную структуру управления:

1) линейная;

2) функциональная;

3) линейно-функциональная;

4) проектная;

5) матричная;

6) программно-целевая;

7) бригадная;

8) дивизиональная.

а) быстрота реакции на прямые приказание;

б) ясно выраженная ответственность;

в) четкая система взаимосвязей;

г) нельзя использовать в крупных масштабах управления, т.к. данная структура приводит к резкому увеличению количества ступеней управления и перегрузке менеджеров верхнего уровня;

д) повышенная зависимость работы от наличия на месте руководителя высшего звена, от его личных и деловых качеств;

е) отсутствие звеньев по планированию;

ж) тенденция к волоките при решении вопросов между подразделениями.

28. Определите по приведённой характеристике (преимуществ и недостатков) организационную структуру управления:

1) линейная;

2) функциональная;

- 3) линейно-функциональная;
- 4) проектная;
- 5) матричная;
- 6) программно-целевая;
- 7) бригадная;
- 8) дивизиональная.

а) создает основу для использования в работе консультаций опытных специалистов;

б) создает условия для принятия, подготовки компетентных управленческих решений;

в) уменьшает потребность в специалистах широкого профиля;

г) освобождает линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов;

д) провоцирует тенденцию к чрезмерной централизации;

е) переплетение функциональных зависимостей усложняет взаимосвязи подразделений;

ж) затрудняется координация;

з) множественность подчиненности нарушает выполнение принципа единоначалия.

29. Определите по приведенной характеристика (преимуществ и недостатков) организационную структуру управления:

- 1) линейная;
- 2) функциональная;
- 3) линейно-функциональная;
- 4) проектная;
- 5) матричная;
- 6) программно-целевая;
- 7) бригадная;
- 8) дивизиональная.

а) структура управления удачно ориентирована на решение комплексных проблем, согласование решений многофункционального типа, благоприятную организацию работы функциональных звеньев;

б) более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией определенных категорий персонала;

в) освобождение линейных менеджеров от более глубокого анализа проблемы;

г) возможность привлечения консультантов и экспертов;

д) слабость горизонтальных связей между функциональными подразделениями;

е) эффект «бутылочного горла» выражающийся в перегрузке менеджеров высшего уровня;

ж) недостаточно четкое представление об ответственности, поскольку готовящий решение не участвует в его осуществлении;

з) наличие авторитарного типа управления как следствие стремления к чрезмерной централизации.

30. Определите по приведенной характеристике (преимуществ и недостатков) организационную структуру управления:

- 1) линейная;
- 2) функциональная;
- 3) линейно-функциональная;
- 4) проектная;
- 5) матричная;
- 6) программно-целевая;
- 7) бригадная;
- 8) дивизиональная.

а) лучшая ориентация на проектные цели и спрос;

б) возможность достичь определенной гибкости за счет более эффективного использования кадров организации, а также специальных знаний и компетентности;

в) обеспечение лучшей координации работы за счет создания должности руководителя проекта, который координирует все связи между участниками проекта, работающих в разных функциональных подразделениях;

г) относительная автономность проектных групп способствует развитию у работников навыков в области проведения хозяйственных операций; принятия решений организации, а также их профессиональных навыков;

д) улучшение контроля за отдельными задачами проекта;

е) сокращение времени реакции организации на определение требований потребителей за счет созданных коммуникаций и единого центра решений;

ж) сложность организационной структуры;

з) необходимость постоянного контроля за «состоянием» сил между задачами управления по целям и другим подразделениям;

и) неприспособленность к неблагоприятным экономическим условиям;

к) потребность в принятии групповых решений из-за потерь времени на согласование;

л) чрезмерные накладные расходы;

м) наличие конфликтов между менеджерами функциональных звеньев и управляющими проектов.

31. Определите по приведенной характеристике (преимуществ и недостатков) организационную структуру управления:

- 1) линейная;
- 2) функциональная;
- 3) линейно-функциональная;
- 4) проектная;
- 5) матричная;
- 6) программно-целевая;
- 7) бригадная;

- 8) дивизиональная.
- а) рост иерархичности, вертикали управления;
- б) дублирование функций управления на разных уровнях приводит к росту затрат на содержание управленческого аппарата;
- в) дублирование работ для разных подразделений;
- г) более тесная связь производителя с потребителями, ускоренная реакция на изменение во внешне среде;
- д) улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;
- е) возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых фирм.

32. Приведите в соответствие виды связей и их содержание:

- 1) вертикальные;
- 2) горизонтальные.

а) это связи, соединяющие иерархические уровни организации и её отдельные части, действуют постоянно и отражают распределение полномочий и ответственности;

б) это связи между двумя и более равными по положению в иерархии или статусу частями или членами организации; главное предназначение которых - способствовать наиболее эффективному взаимодействию частей организации при решении возникающих между ними проблем в рамках первого уровня управления.

33. Приведите в соответствие виды связей и их содержание:

- 1) линейные;
- 2) функциональные.

а) это связи, которые имеют место по линии движения информации и управленческих решений по определенным функциям управления;

б) это связи, отражающие движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, полностью отвечающими за деятельность организации или её структурных подразделений.

№ вопроса	Баллы
1	з
2	1-б, в; 2-а; 3-г
3	и
4	е
5	а
6	ж
7	д
8	1-б; 2-а
9	1-а; 2-б, в; 3-г
10	е
11	з
12	1-б; 2-а; 3-в

13	ж
14	1-в; 2-б; 3-а
15	1-а; 2-б
16	к
17	л
18	м
19	1-а, в, г, д, е, ж, к; 2-б, з, и, л, м, н
20	а
21	а
22	1-а; 2-б; 3-в
23	1-а, б, в, е, з; 2-г, д, ж, и
24	1-б; 2-а; 3-в
25	1-а; 2-в; 2-б
26	1-б; 2-а; 3-в
27	1
28	2
29	3
30	5
31	8
32	1-а; 2-б
33	1-б; 2-а

7 Методы управления в условиях рынка

7.1 Методы менеджмента

7.2 Административные методы управления

7.3 Экономические методы управления

7.4 Социально-психологические методы управления

7.5 Правовые методы управления

7.1 Методы менеджмента

Методы менеджмента – способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения ее целей [21].

Методы менеджмента служат целям практического управления, предоставляя в его распоряжение систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на целеполагание и целереализацию. С другой стороны применение системы методов для выявления и решения новых проблем управления позволяет отследить тенденции их протекания и выработать наилучшие пути их решения.

Основу системы методов, используемых в управлении, составляет общенаучная методология, которая предусматривает системный и комплексный подходы к решению проблем, а также применение таких методов, как моделирование, экспериментирование, конкретно-исторический подход, экономико-математические и социологические измерения и т.д. Специфика управления накладывает свой отпечаток на формы, масштабы и результативность применения общенаучных методов.

Системный подход применяется в менеджменте как способ упорядочения управленческих проблем посредством структурирования информационных данных, определения целей решения, выбора вариантов, установления взаимосвязей и зависимостей элементов проблем, факторов и условий, определяющих успех их решения. Изучение проблем с точки зрения системного подхода позволяет **выделить** в них системные свойства такие как компоненты, связи, **структуру**, взаимодействие, процесс, холизм и эмерджентные свойства, идентификация, окружение, концептуализм [21].

Комплексный подход предполагает рассмотрение проблем управления в их связи и взаимозависимости с использованием методов исследований многих наук, изучающих тот же круг проблем. По мнению многих специалистов комплексный подход является важным условием эффективного решения проблем управления в многоцелевой открытой системе, активно взаимодействующей с внешней средой (организацией).

Системный подход в решении управленческих проблем – это способ видения объекта, его состояния, видения проблемы. Комплексный подход отражает специфическую форму интеграции и кооперации управленческой деятельности, многосторонности видения решения проблем организации.

Моделированием решаются сложные проблемы, требующие системного и комплексного подходов. В моделях отражается их представление свойств,

взаимосвязей, структурных и функциональных параметров системы. Моделирование проводится в несколько этапов, на каждом из которых уточняется постановка задачи, разрабатывается модель, осуществляется ее теоретический или экспериментальный анализ на дееспособность и достоверность, при необходимости проводится корректировка с целью введения новых параметров, данных и пр.

Наиболее широкое распространение получили модели теории игр, теории очередей, управления запасами, линейного программирования, имитационные, экономического анализа. Перечисленные модели позволяют решать множество управленческих проблем с применением экономико-математических методов.

Основы **экономико-математических методов** как нового научного направления были заложены российскими учеными В.С.Немчиновым, Л.В. Канторовичем, В.В.Новожиловым, которые не только разработали методологию экономико-математического моделирования и методы количественных подходов к социально-экономическим процессам, но и распространению их практического применения. Экономико-математические методы применяют для решения задач оптимизации планов, формирования цен, распределения ресурсов, формирования моделей межотраслевого баланса, программно-целевого планирования и т.д. Практикой доказано, что совместное применение экономико-математических методов и экспериментирования дает наиболее точные результаты, а следовательно, и более гибкие решения.

Экспериментирование (эксперимент) – это научно поставленный опыт, проводимый на базе разработанной специалистами методики с целью проверки тех или иных гипотез, нововведений и изменений в системе управления предприятием. Такой подход позволяет выделить ряд принципов, соблюдение которых обеспечивает получение высоких результатов деятельности. Это такие, например, принципы как целенаправленность эксперимента, «чистота» эксперимента или элиминирование влияния условий и факторов, искажающих его ход и результаты; методическая разработанность выделения, фиксирования, оценки результатов эксперимента. Перечисленные **принципы** называют видами обеспечения **экспериментов**. Они включают:

- научное и методологические обеспечение – это обоснование необходимости проведения эксперимента, формулирование целей, задач, гипотез, идей, условий проведения и пр.);

- организационное обеспечение – это выбор объектов эксперимента, Контроль, разработка инструктивных материалов по порядку проведения эксперимента, его сроки, участники, распределение полномочий и ответственности и т.д.;

- методическое обеспечение – это разработка методических материалов по всем аспектам и этапам эксперимента (подготовки, проведения, анализа, оценки, принятие решений);

- кадровое и социальное обеспечение – специальная подготовка кадров, привлечение специалистов, проведение совещаний с участниками эксперимента;

- информационное и управленческое обеспечение – это представление об объеме, содержании информации, о возможностях механизации и автоматизации информационных процедур, а также о процессе управления экспериментом;

- экономическое обеспечение – определение условий финансирования и необходимых ресурсов, стимулирование участников экспериментов.

Выделяют три возможных **результата управленческого эксперимента**:

1) управленческое решение о принятии или об отрицательной оценке проверяемого нововведения;

2) формулировка, научное и практическое обоснование новых теоретических и методических положений науки управления;

3) развитие системы методов научного менеджмента, повышение их научной обоснованности.

Конкретно-исторический подход в решении управленческих проблем предполагает рассмотрение явлений **в динамике**. В развитии любого объекта можно выделить несколько стадий его жизненного цикла: **проектирование, создание, рост, зрелость, затухание деятельности**. Вероятно, цели и проблемы управления на стадиях существенно различаются. Следовательно, выбор методов для решения проблем в стадийном разрезе, также специфичен. Поэтому при анализе проблем управления организацией важны такие параметры как время образования, основные события развития роста, объединения, разукрупнения, приватизации т.д.

Методы социологических исследований используются при решении проблем, связанных с кадрами, формированием кадровой политики, выявления заинтересованности и удовлетворенности работников организации. Социологические исследования проводятся путем сбора и обработки информации о потребностях персонала, о характере взаимоотношений между людьми и группами, о типе культуры сложившемся под воздействием структурного состава кадров и других факторов. Применяют интервью, анкетные опросы, наблюдения и самонаблюдения, изучения документов и факторов группового поведения и т. д. Методы управления разнообразны и классифицируются по трем основным направлениям:

1) методы управления функциональными подсистемами;

2) методы выполнения функций менеджмента;

3) методы принятия управленческих решений.

Методы управления функциональными подсистемами связаны со структурой организации, в которой имеется функциональное разделение управленческого труда по таким видам работ, как маркетинг, производство, финансы, инновации, персонал и т.д.

В подсистеме «маркетинг» это методы:

1) диагностики положения организации на рынке товаров и услуг;

2) анализа возможностей организации на потенциальных рынках;

3) определения динамики выпуска продукции с учетом стадии ее жизненного цикла;

4) выявления потребностей в новых видах продукции и новых рынках сбыта;

5) разработки маркетинговой концепции и т.д.

В подсистеме «персонал» - методы:

- 1) анализ и формирование системы управления персоналом;
- 2) планирование рабочей силы;
- 3) организация труда персонала, его оплаты;
- 4) управление деловой карьерой и т.д.

Управление подсистемой «Производство» требует применения множества методов:

- 1) анализ надежности;
- 2) контроль качества;
- 3) факторный анализ;
- 4) функциональный анализ;
- 5) контроль использования труда, материалов, оборудования;
- 6) изучения операций;
- 7) программирования, планирования и контроля производства;
- 8) учета расходов и т.д.

- Методы управления, применяемые в различных функциональных подсистемах организации, связаны с выполнением функций менеджмента, которые составляют содержание процесса управления. Несмотря на специфичность каждой подсистемы, в ней обязательно осуществляются такие виды деятельности как нормирование, прогнозирование, планирование, организовывание, координация, контроль, мотивация, учет, анализ. Этот подход лежит в основе другого направления классификации методов управления. С этой позиции деление методов управления, различающихся способами воздействия на людей, проводят по следующим основным группам:

- экономические;
- административные (организационно-распорядительные);
- социально-психологические;
- правовые методы.

Административные методы базируются на власти, дисциплине, взысканиях и известен как метод «кну́та».

Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов производства и по способам воздействия известны как метод «пряника».

Социально-психологические методы базируются на способах мотивации и морального воздействия на людей и известны как методы убеждения.

Правовые методы создают основу для реализации выше перечисленных, с правовой точкой зрения.

Методы управления являются важным элементом теории, которые обеспечивают реализацию этих видов деятельности, поэтому искусство руководителя состоит в правильном выборе методов для решения проблем с позиции внешней и внутренней среды.

И, наконец, третья группа – методы принятия управленческих решений. Это направление базируется на представлении процесса управления как совокупности процессов разрешения проблем. В этой группе выделяют следующие методы:

- методы постановки проблем;
- методы решения проблем;
- методы организации выполнения принятых решений.

В качестве примера первой подгруппы методов можно привести такие приемы, как сравнение, выделение «узких» мест и ведущих звеньев, декомпозиция целого на составные части, группировки. Примерами методов второй группы являются математическое описание изучаемых проблем, предусматривающее использование моделирования, корреляционного и дисперсионного анализов, теории массового обслуживания и дисперсионного анализов, линейного и динамического программирования и т.д. К третьей группе относят эвристические методы – творческое мышление, приемы аналогии, мозговой атаки, коллективного блокнота и т.д.

7.2 Административные методы управления

Различают **5 способов** административного воздействия: организационные воздействия, распорядительные воздействия; дисциплинарная ответственность; материальная ответственность и взыскания; материальная ответственность; административная ответственность и взыскание.

1) Организационные воздействия основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретного предприятия.

К числу таких нормативных документов относят:

- устав предприятия (организации);
- коллективный договор между организацией и коллективом;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- организационная структура управления;
- штатное расписание;
- положение о структурных подразделениях;
- должностные инструкции сотрудников;
- организация рабочих мест.

Эти документы, кроме уставов, могут оформляться в виде стандартов предприятия и вводиться в действие приказом руководителя предприятия.

Несоблюдение сотрудниками правил и отношений, оговоренных в этих документах, влечет за собой дисциплинарные взыскания.

2) Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов и поддержание состояния системы в определенных параметрах, или переводение системы в новое более жизненное состояние. К этой категории документов относят: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, контроль исполнения, целевое планирование, координация работ.

Наиболее категоричной формой является приказ, который обычно состоит из 5 частей:

- 1) констатации ситуации (события);

- 2) меры по устранению недостатков;
- 3) выделение ресурсов для решения;
- 4) сроки исполнения решения;
- 5) контроль исполнения.

Отличие приказа от распоряжения заключается в том, что оно не охватывает все функции предприятия, обычно подписывается заместителями.

Указания и инструкции – это локальные распоряжения, направленные на оперативное регулирование управленческого процесса в короткие сроки и для ограниченного числа сотрудников.

3) Дисциплинарная ответственность и взыскания.

Применяется в случае нарушения трудового законодательства, когда имеет место дисциплинарный проступок.

Для привлечения к дисциплинарной ответственности необходимо наличие 3-х условий:

- 1) неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых (служебных) обязанностей;
- 2) противоправные действия или бездействия работников;
- 3) нарушение правовых норм по вине работника.

Взыскания налагаются либо руководителем, либо лицами, которым делегированы в установленном законом порядке соответствующие права.

Увольнение может осуществляться только руководителем предприятия. Работник может обжаловать взыскание в комиссии по трудовым спорам в течение 3-х месяцев со дня наложения взыскания, а также в месячный срок с момента, когда узнал об увольнении и получил трудовую книжку - может обжаловать факт своего увольнения в суде. Иногда накладывается одновременно и административное, и дисциплинарное взыскание.

Дисциплинарная ответственность – замечания, выговор, понижение в должности, увольнение.

4) Материальная ответственность и взыскания.

Материальная ответственность выражается в обязанности возместить ущерб, причиненный предприятию. Материальная ответственность может быть:

- полной;
- ограниченной;
- индивидуальной;
- коллективной.

Ограниченная материальная ответственность определяется в размере прямого ущерба, но не более среднемесячного заработка, получаемого работником на данный момент.

Полная материальная ответственность имеет место, во-первых, когда работник заключил с администрацией предприятия письменный договор, по которому принял полную материальную ответственность и получил согласно этому договору материальные ценности; во-вторых, если работник не обеспечил их **сохранность**, то работник должен выплачивать их полную стоимость.

Договор о коллективной полной материальной ответственности заключается, когда при выполнении работниками отдельных видов работ

невозможно разграничить материальную ответственность каждого работника. Важный принцип при этом - добровольность. Ущерб распределяется между членами трудового коллектива **пропорционально** месячной тарифной ставке и фактически проработанному времени за период от последней инвентаризации до дня обнаружения ущерба.

Таблица 7.1 - Классификация административных методов

Административные методы управления				
Организа- ционные воздействия	Распоряди- тельные воздействия	Материальная ответствен- ность и взыскания	Дисципли- нарная ответствен- ность	Административная ответственность
Штатное расписание	Приказы	Ответственно- сть за задержку трудовой книжки	Замечание	Предупреждение
Положение о подразде- лениях	Целевое планирование	Добровольное возмещение ущерба предприятия	Выговор	Штраф
	Распоряжения			
Устав предприятия	Нормирова- ние труда	Удержания из з/платы	Строгий выговор	Возмездное взятие предметов
Коллективный договор	Указания	Депони- рование	Понижение в должности	Административный арест
Должностные инструкции	Координация работ	Полная материальная ответствен- ность	Увольнение	Исправительные работы
Правила трудового распорядка	Инструкции			
Организация рабочего места	Контроль исполнения	Коллективная ответствен- ность		
Организац онная структура	Наставления			

5. Административная ответственность и взыскания применяются в случаях административных нарушений, регулируемых кодексом об административных правонарушениях (предупреждение, штраф, административный арест, исправительные работы, возмездное изъятие предметов, т.е. конфискация). Налагаются органами государственного или муниципального управления должностных лиц предприятий, допустивших правонарушения. Факт привлечения к административной ответственности НЕ влечет за собой судимости и увольнения с работы.

7.3 Экономические методы управления

Планирование хозяйства является главным звеном функционирования любого предприятия, которое имеет четко разработанные цели и стратегию их достижения.

В настоящее время **предприятие** – это свободный товаропроизводитель, который выступает на рынке равным партнером других предприятий.

План экономического развития является основной формой обеспечения баланса между рыночным спросом на товар, необходимыми ресурсами и производством продукции, работ, услуг.

Государственный заказ не является доминирующим и трансформируется в портфель заказов.

Для достижения поставленных целей необходимо определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития.

Хозяйственный расчет – является методом ведения хозяйства, основанным на соизмерении затрат и результатов (объемы продаж, выручка), обеспечении рентабельности производства, экономном расходовании ресурсов и материальной заинтересованности работников в результатах труда. Хозяйственный расчет основан на самостоятельности юридического лица; самокупаемости – отсутствии бюджетного финансирования и дотационности покрытия убытков; самофинансировании – главном принципе расширенного воспроизводства и развития предприятия за счет собственной прибыли.

Оплата труда является главным мотивом трудовой деятельности и обеспечивает связь между результатами труда и его процессом. Дополнительная заработная плата позволяет учесть сложность труда, совмещение профессий, социальные гарантии (в случае обучения, беременности т.д.).

Премия напрямую связывает результаты труда каждого подразделения с главным экономическим критерием – прибылью. Руководитель может с помощью перечисленных компонентов оплаты труда регулировать материальную заинтересованность работников.

Рабочая сила является главным элементом любого процесса труда.

Субъектами трудовых отношений являются работодатель и наемный работник, а посредником между ними является государственная и коммерческая служба занятости.

Рынок труда создает условия, обеспечивающие формирование личных доходов, рост трудовой активности и повышение дисциплины труда. Он устраняет старые методы управления, регулирования заработной платы и уравниловку в доходах.

Рыночное ценообразование является регулятором товарно-денежных отношений и важным экономическим инструментом в соизмерении продукции.

Цена (Ц) является денежным эквивалентом стоимости и формируется дважды. Сначала путем калькулирования затрат (расчетная стоимость). Затем в результате рыночных отношений купли-продажи товара (продажная стоимость).

$C = C + П$, где C – себестоимость продукции;

где $П$ – прибыль.

$C = M + A + З + O + H$,

где М – стоимость материалов;
 А – амортизация основных средств;
 З – з/плата;
 О – обязательные отчисления (налоги на з/плату);
 Н – накладные расходы.

Ценные бумаги являются главным инструментом фондового рынка.

Акция – это ценная бумага, свидетельствующая о внесении пая в акционерный капитал предприятия и дающая право на получение части прибыли в форме дивиденда.

Вексель – это ценная бумага, долговой документ, отражающий денежное обязательство одного лица к другому.

Облигация – это ценная бумага на предъявителя, дающая право на получение годового дохода в виде фиксированного процента, а в случае продажи – получение денежной компенсации.

Таблица 7.2 – Экономические методы управления

Экономические методы управления					
1	2	3	4	5	6
Плановое ведение хоз-ва	Свободное предпринимательство	План экономического развития	Портфель заказов	Критерий эффективности	Конечные результаты
Хозяйственный расчет	Самостоятельность	Самоокупаемость	Самофинансирование	Экономические нормативы	Фонды стимулирования
Оплата труда	Должностной оклад	Тарифная ставка для рабочих	Дополнительная з/плата	Вознаграждение	Премия
Рабочая сила	Рынок труда	Спрос	Наличие	Стоимость рабочей силы	Уровень жизни
Рыночное ценообразование	Стоимость	Цена	Себестоимость	Доход	Прибыль
Ценные бумаги	Акции	Облигации	Векселя	Кредитные карты	Дивиденды
Налоговая система	На фонд оплаты труда	Подходный налог	НДС	Налог на прибыль	Прочие налоги
Формы собственности	Государственная	Муниципальная	Частная	Общественная	Интеллектуальная
Фазы воспроизводства	Фаза производства	Обмен	Фаза распределения	Фаза потребления	

Дивиденды определяют долю прибыли на акции, которые выполняют несколько функций:

- связывают работника с результатами будущего труда

- закрепляют право собственности, и участие в прибыли
- являются формой дополнительной оплаты труда на акционерных предприятиях.

Налоговая система

Налоги, сборы и пошлины России					
Федеральные		Региональные		Местные	
1. НДС	9. Налоги для образования дорожных фондов	16. налог на имущество предприятий	22. Сбор за право торговли	27. Сбор за выдачу ордера на квартиру	34. Сбор за участие на тотализаторах
2. Акцизы	10. Налог с имущества переходящего в наследство, или дарения	17. налог на имущество физических лиц	23. Сбор с владельцев собак	28. Сбор за парковку автомобиля	35. Сбор за выигрыш в бегах
3. Транспортный налог	11. Гербовый сбор	18. Земельный налог	24. Налог на рекламу	29. налог на соцкультбыт	36. Налог с продаж
4. Биржевой налог	12. Государственная пошлина	19. Лесной доход	25. Налог на перепродажу автомобиля, выч. техники и перевозку	30. Лицензированный сбор за право торговли вино-водочными изделиями	37. Сбор за право проведения кино и телесъемок
5. Налог на операции с ценными бумагами	13. Сбор за использование слов «Россия», «Российская Федерация» и образов от них словосочетаний	20. Плата за воду, забираемую промышленным предприятием	26. Регистрационный сбор за право заниматься предпринимательской деятельностью	31. Лицензированный сбор за право местных аукционеров и лотерей	38. Сбор со сделок с ЦБ
6. Таможенная пошлина					39. Налог на строительство объектов производственного назначения в курортной зоне
7. Налог на прибыль предприятия	14. Платежи за пользование природными ресурсами	21. Сборы целевые на содержание милиции, благоустройство территории		32. Сбор за право пользования местными символами	40. Сбор за уборку территории 41. курортный сбор
8. Подоходный налог	15. Отчисление на воспроизводство минерально-сырьевой базы			33. Сбор за участие в бегах на ипподромах	42. Сбор за открытие игорного бизнеса

Формы собственности – это важнейшая экономическая категория, определяющая характер взаимоотношений внутри предприятия. Например, при государственной и муниципальной собственности единым хозяином имущества выступает государственный орган, а весь персонал и директор относятся к наемному персоналу.

7.4 Социально-психологические методы управления

Социально-психологические методы управления основаны на психологии и социологии.

Социология – это учение об обществе

Психология – изучает психологические свойства личности.

Психологические процессы – это ощущение, восприятие, внимание, мышление.

Характер протекания процессов определяет личность.

В группу социально-психологических методов включаются:

- 1) Планирование социального развития коллектива, повышение производительной и творческой активности и инициативы членов коллектива.
- 2) Установление в коллективе благоприятного психологического климата.
- 3) Использование морального и коллективного поощрения.
- 4) Воспитание группового самосознания коллектива.
- 5) Сохранение и развитие традиций и обычаев предприятия.
- 6) Учет индивидуально-психологических особенностей членов коллектива; изучение и направленное формирование мотивов трудовой деятельности членов коллектива и учет их в управлении.

Классификация социальных методов управления:

- социальное планирование;
- сами социальные методы;
- личностные качества;
- мораль;
- партнерство;
- общение;
- переговоры.

Психологические методы управления:

- отрасли психологии;
- поведение;
- стресс;
- темперамент;
- характеристика человека.

Главная цель применения этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи.

Объектом социально-психологического руководства в коллективе являются взаимоотношения работников, их отношение к средствам труда и окружающей среде.

В качестве **эффективных форм воздействия** применяются:

- 1) планирование социального развития трудовых коллективов;
- 2) убеждение как метод воспитания и формирования личности;
- 3) экономические соревнования;
- 4) критика и самокритика;
- 5) постоянно действующие совещания, которые выступают и как методы управления, и как форма участия трудящихся в управлении;
- 6) различного рода ритуалы и обряды.

Составляющие элементы социально-психологических методов:

- 1) планирование социального развития коллектива, повышение производительности труда, творческой активности и инициативы членов коллектива;
- 2) использование различных форм коллективного и индивидуального морального поощрения;
- 3) сохранение и развитие традиций и обычаев на предприятии;
- 4) установление в коллективе благоприятного психологического климата;
- 5) воспитание группового сознания коллектива;
- 6) учет индивидуально-психологических особенностей членов коллектива в управлении, изучение и направленное формирование мотивов трудовой деятельности членов коллектива и учет их в управлении.

7.5 Правовые методы управления

Правовые методы управления – это правила деятельности, которые гарантируются принудительной силой государства.

Реализация правовых методов управления называется правовым регулированием.

Механизм правового регулирования можно представить в виде следующего положения: отношения между участниками процесса управления формируются в нормах права, которые закрепляются правовыми актами.

В содержание механизма правового регулирования входят:

- установление правил, регулирующих поведение подчиненных;
- выработка стандартных процедур воздействия на процессы и исполнителей;
- разработка унифицированных форм воздействия.

Главная цель – нормативный характер управляющего воздействия. Это означает, что, в отличие от правовых актов индивидуальной направленности, правовые нормы адресуются определенному кругу лиц и действуют определенное время, что обеспечивает стабильность сбалансированного и устойчивого управления.

Самыми распространенными правовыми актами, которые можно назвать «выражением правовых методов», являются положения и инструкции.

7.6 Контрольные практические задания

Вопросы по теме

- 1) Что понимают под методами менеджмента?
- 2) Какое значение в использовании методов менеджмента играет системный, комплексный подходы, моделирование, конкретно-исторический подход?
- 3) Что понимается под «механизмом управления»?

4) Почему важно учитывать качества человека как часть механизма управления?

5) Охарактеризуйте административные методы управления.

6) В чем особенности социально-психологических методов управления?

7) Чем обусловлено многообразие экономических методов управления?

8) Обоснуйте необходимость совместного использования методов управления.

Тесты

1. Методы менеджмента - это

а) способы осуществления управленческой деятельности, применяемых для поставки и достижения ее целей;

б) способы решения производственных проблем организации;

в) способы повышения производительности труда в организации.

2. Основу системы методов, используемых в управлении, составляет общенаучная методология, которая предусматривает:

а) системный подход;

б) комплексный подход;

в) моделирование;

г) комплексно-исторический подход;

д) а, б;

е) в, г;

ж) все перечисленное.

3. Комплексный подход:

а) способ видения объекта, его состояния в будущем, видение проблемы;

б) отражает специфическую форму интеграции и кооперации управленческой деятельности, многосторонности видения решения проблем организации;

в) позволяет выделить составляющие компоненты, связи, структуру, взаимодействие, процесс, окружение.

4. Системный подход:

а) способ ведения объекта, его состояния, видение проблемы;

б) отражает специфическую форму интеграции и кооперации управленческой деятельности, многосторонности видения решения проблем организации;

в) позволяет выделить составляющие компоненты, связи структуру, взаимодействие, процесс, окружение.

5. Моделирование:

а) позволит решить сложные проблемы, требующие системного и комплексного подходов;

б) решает проблемы среднего порядка и не затрагивает взаимосвязей, структурных и функциональных параметров системы;

в) проводится в несколько этапов: уточняется постановка задачи, разрабатывается модель, осуществляется ее теоретический или экспериментальный анализ на дееспособность и достоверность, при необходимости - корректировка с целью введения новых параметров, данных.

6. Основы экономико-математических методов как нового мучного направления были заложены российскими учеными:

а) В.С. Немчиновым;

б) М.И. Кругловым;

в) Л.В. Канторовичем;

г) В.В. Новожиловым;

д) И.М. Ганским.

7. Роль экспериментирования заключается:

а) в проверке тех или иных гипотез, нововведений и изменений в системе управления предприятием;

б) в разработке и утверждении ряда принципов, соблюдение которых обеспечивает получение высоких результатов деятельности;

в) в стимулировании инновационной деятельности в организации;

г) в постановке на учет полезных идей, разработок.

8. Конкретно-исторический подход в решении управленческих проблем предполагает рассмотрение явлений

а) в динамике;

б) в конкретный момент;

в) в рамках стадий жизненного цикла любого объекта в развитии: проектирование, создание, рост, зрелость, затухание деятельности.

9. Методы управления разнообразны и классифицируются по трем основным направлениям:

а) методы управления функциональными подсистемами; методы выполнения функций менеджмента; методы принятия управленческих решений;

б) диагностики положения организации на рынке товаров и услуг; анализа возможностей организации; принятие управленческих решений;

в) выявления потребностей в новых видах продукции; определения динамики выпуска продукции; планирования рабочей силы.

10. Экономические методы управления - это

а) методы, базирующиеся на власти, дисциплине и взысканиях, и известны в истории как «метод кнута»;

б) методы, которые основываются на правильном использовании экономических законов производства и по способам воздействия, интерпретируются как «метод пряника»;

в) методы, базирующиеся на способах мотивации и морального воздействия на людей, известны как «методы убеждения».

11. Административные методы управления - это

а) методы, базирующиеся на власти, дисциплине и взысканиях, и известны в истории как «метод кнута»;

б) методы, которые основываются на правильном использовании экономических законов производства и по способам воздействия, интерпретируются как «метод пряника»;

в) методы, базирующиеся на способах мотивации и морального воздействия на людей, известны как «методы убеждения».

12. Социально-психологические методы управления - это

а) методы, базирующиеся на власти, дисциплине и взысканиях, и известны в истории как «метод кнута»;

б) методы, которые основываются на правильном использовании экономических законов производства и по способам воздействия, интерпретируются как «метод пряника»;

в) методы, базирующиеся на способах мотивации и морального воздействия на людей, известны как «методы убеждения».

№ вопроса	Баллы
1	а
2	ж
3	б
4	а
5	а, в
6	а, в, д
7	а
8	а, в
9	а
10	б
11	а
12	в

8 Понятие «функция менеджмента». Классификация функций менеджмента

8.1 Понятие и виды функций менеджмента

8.2 Состав и содержание социально-психологических функций

менеджмента

8.3 Состав и содержание технологических функций менеджмента.

8.1 Понятие и виды функций менеджмента

Управленческая функция представляет собой деятельность (процесс), состоящую из серии взаимосвязанных действий [16].

Функции менеджмента определяют устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения [22].

Они характеризуют общие задачи и направления управленческих работ, состав и содержание которых в наименьшей степени зависит от специфики конкретной организации (ее отраслевой принадлежности, размера, организационно – правовой формы и т.п.).

Дифференциация функций менеджмента позволяет выделить отдельные задачи и виды управленческой деятельности и регламентировать рациональные правила и процедуры их осуществления.

Рассмотрение менеджмента как совокупности и процесса взаимосвязанных функций обеспечивает синтез различных школ научного управления и возможность реализации ситуационного подхода при принятии управленческих решений.

Различные концепции менеджмента предусматривают большое разнообразие состава и содержания функций менеджмента [22].

Функции менеджмента

Классификация функций менеджмента в соответствии с концепцией группы авторов – Румянцевой, Саломатина, Акбердина и др.-предполагает следующий перечень видов управленческой деятельности:

- 1.нормирование;
- 2.прогнозирование;
- 3.планирование;
- 4.организация;
- 5.координация;
- 6.мотивация;
- 7.учет;
- 8.контроль;
- 9.анализ.

***В отличие от позиции А.К.Казанцева, формулирование миссии организации, а так же дальнейшей дифференциации целей в рамках ее,-

управленческой деятельности представляют как единовременный акт на продолжительный период деятельности. Поэтому не выделяют его в качестве конкретного вида управленческой деятельности (функции). *Функции управления характеризуют разделение, специализацию труда в сфере управления и определяют основные стадии реализации воздействий на отношения людей в производственных процессах.* В данном случае функция как вид управленческой деятельности представляется в динамике, в зависимости от изменений в окружающей среде требующий координации решений и действий в рамках поставленных целей.

Функцию нормирования следует рассматривать как процесс разработки научно обоснованных расчетных величин, устанавливающих количественную и качественную оценку различных элементов, используемых в процессе производства и управления. *Нормирование как функция управления оказывает воздействие на поведение объекта, четкими и строгими нормами дисциплинирует разработку и реализацию производственных заданий, обеспечивая равномерный и ритмичный ход производства, его высокую эффективность.*

Нормирование – процесс анализа использования оборотных средств, разработки, согласования и утверждения нормативов и норм расхода элементов оборотных средств или других объектов.

Прогнозирование – форма научного предвидения, расчет или специальное обоснование будущего состояния (поведения) исследуемого процесса или явления на перспективу. Прогнозирование представляет собой научно-аналитический этап процесса планирования и позволяет оценить будущее состояние и ход научно-технических, экономических, социальных и данных процессов, тенденций их развития в будущем, выявлять возможные варианты решения проблем. *Прогнозирование позволяет получить количественные и качественные характеристики будущего состояния какого-либо явления или процесса, обосновать методы и средства перехода от существующего состояния к будущему.*

Прогнозирование классифицируется по ряду признаков. Прогнозирование подразделяется на краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное.

По функциональному признаку предполагает выделение научно-исследовательских; организационных; нормативных проблем.

Среди **методов прогнозирования** в настоящее время выделяются *экстраполяция и интерполяция* наблюдаемых тенденций, при которых характеристики и параметры прошлых периодов переносятся на будущее, *экспертные оценки* (сравнительная характеристика возможных направлений развития или достигаемых результатов путем опроса высококвалифицированных специалистов); *математическое моделирование*; методы, основанные на *построении графов, «дерева целей», «дерева проблем»*, историческая антология т.д.

***Саломатин и К* среди перечисленных функций особо выделяют функцию планирования. Планирование призвано строго регламентировать поведение объекта в процессе реализации поставленных перед ним целей.

Планирование – функция менеджмента, комплекс работ по анализу ситуации и факторов внешней среды, прогнозированию, оптимизации, оценке альтернативных вариантов достижения целей, выбору наилучшего варианта плана. Планы могут быть стратегическими, тактическими и оперативными /31/.

Функция планирования предусматривает определение конкретных задач каждому подразделению на различные плановые периоды и разработку производственных программ. (*) На базе календарно-плановых нормативов движения производства разрабатываются программы выпуска деталей и изделий; осуществляется рационализация использования техники и технологий, производственной мощности предприятия, корректировка моральных и материальных стимулов повышения производительности труда. С этой позиции планирование приобретает особое значение при формировании производственных программ, когда необходимо учитывать все виды ресурсов, стоимость их приобретения, распределение и наиболее полное использование.

Функция организации призвана раскрывать свойства системы управления посредством совершенствования ее структуры, состава, процесса взаимодействия и взаимосвязей элементов. Особое значение данной функции проявляется в обеспечении эффективной реализации других функций управления посредством рациональной организации процессов, операций, процедур.

Организация управления – это совокупность приемов и методов рационального сочетания элементов и звеньев управляющей системы и ее взаимосвязи и другими управляющими системами во времени и в пространстве. (*) Посредством перечисленных действий достигаются наиболее благоприятные условия для обеспечения лучшего соотношения «затраты-результаты» конкретного периода деятельности.

Для достижения эффективного процесса управления возникает необходимость увязки всех функций управления, своевременного обновления их и коррекции. Данная миссия возложена на функцию координации, которая получила статус центральной (См. раздел «научные подходы к менеджменту») и увязала весь комплекс функций в т.н. «колесо функций».

Функция мотивации предполагает воздействие на коллектив в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественное воздействия, коллективных и личных поощрительных мер и т.д. Различают /А,Н, Чаплина, С.В. Здрестова/ следующие виды воздействий: формальное - неформальное; прямое - опосредованное; явное – неявное; жесткое – мягкое; принудительное – мотивирующее; спонтанное – целесообразное; случайное – необходимое; эпизодическое – постоянное. Указанные формы воздействия активизируют работу органов управления, повышают эффективность управления в целом. **Учет** - составная часть управления экономическими процессами и объектами, сущность которого состоит в фиксации их состояния и параметров, сборе и накоплении сведений об экономических объектах и процессах, отражении этих сведений в учетных ведомостях. Различают аналитический учет, бухгалтерский учет предприятий, учреждений, бюджетный учет. Учет как функция управления

предполагает формирование базы для разработки и принятия решений, коррекции действующей стратегии, в отдельных случаях – миссии организации.

Функция **контроля** проявляется в форме воздействия на коллектив посредством выявления отклонений от полученных фактически результатов деятельности. Эта функция реализуется на основе информации о ходе выполнения плановых заданий (данных оперативного, статистического, бухгалтерского учета). В регулировании экономических, производственных, социальных и иных процессов анализ применяется с целью выявления сущности, закономерностей, тенденций на всех уровнях хозяйственной деятельности. **Анализ** служит отправной точкой прогнозирования, планирования, управления в целом экономическими объектами и протекающими в них процессами.

Концепция Ф.К.Казанцева выделяет три группы функций менеджмента, наиболее общие для всех видов организаций и любых условий функционирования:

- 1) общие функции менеджмента;
- 2) социально-психологические функции менеджмента;
- 3) технологические функции менеджмента.

Цели и задачи менеджмента и менеджеров являются отправным моментом для определения объема и направления управленческих работ, которые обеспечивают их достижение. Речь идет о функциях менеджмента, которые являются обязательными составляющими любого процесса управления (вне зависимости от масштаба деятельности, назначения, формы собственности и пр.). [21]. Эти функции называют общими, выделяя планирование, организовывание, координацию, контроль и мотивацию [2, 8, 11, 12, 13, 19, 20, 21, 22].

Общие функции менеджмента отражают содержание основных стадий процесса управления деятельностью организации на всех иерархических уровнях. Успешный менеджмент в любой организации должен предусматривать осуществление следующих общих функций: формирование целей; планирование; организацию; контроль.

Социально-психологические функции менеджмента связаны в основном с характером производственных отношений в коллективе. Они содержат две разновидности функций: делегирование и мотивацию.

Технологические функции менеджмента выделяют два основных вида деятельности, составляющих содержание технологии труда менеджера любого уровня иерархии: решения и коммуникации.

Общие, социально-психологические и технологические функции, взаимно дополняя друг друга, создают целостную систему менеджмента, позволяющую дифференцировать методы и приёмы управленческого воздействия на деятельность организации, специализировать органы управления и труд отдельных менеджеров.

Несмотря на наличие коренных различий в трактовке самого понятия «менеджмент», в определении термина «функции менеджмента» и их состава - разделение целостного управленческого процесса на функции объективно является необходимым условием установления формальной структуры и

разработки рациональной поведенческой концепции менеджмента в любой организации [22].

8.2 Содержание социально-психологических функций менеджмента

Социально-психологические функции менеджмента обеспечивают регулирование отношений между людьми, возникающих в процессе функционирования организации; в современных условиях они нередко становятся решающим специфическим фактором успеха предпринимательской деятельности организации [17].

Обе функции – делегирование и мотивация позволяют определить состав задач и полномочий каждого из участников и сформировать наиболее благоприятные условия для осуществления процессов деятельности и получения высоких результатов [22].

Делегирование как функция менеджмента означает процесс передачи задач и определения компетенции лицу или группе лиц, принимающих на себя ответственность за их осуществление [15]; комплекс управленческих решений, направленных на рациональное распределение работ по управлению деловыми процессами [16].

Задачи формулируют конечные или промежуточные результаты деятельности участника или руководителя подразделения в рамках его компетенции [5].

Компетенция означает ограниченное право сотрудника или подразделения использовать средства и ресурсы предприятия для выполнения установленных задач.

Ответственность означает обязательство лица или подразделения выполнять поставленные задачи в рамках предоставленных полномочий, т.е. прав и ресурсов.

Мотивация как функция менеджмента означает процесс стимулирования всех участников деятельности организации, направленный на достижение установленных целей развития организации.

Мотивация связана с использованием ряда специфических категорий и понятий, относящихся как к отдельному человеку, так и коллективу людей, т.е. организации.

Потребность - это основополагающая категория классических и современных концепций мотивации, означающая осознанное ощущение недостатка чего-либо или его отсутствие.

Побуждение в мотивационном механизме – это проявляемое стремление к удовлетворению осознанных потребностей.

Побуждения человека или коллектива проявляются в мотивационном поведении, т.е. поведении, направленном на реализацию осознанных и принятых мотивов.

Стремление к достижению цели становится стимулом всей деятельности сотрудника или коллектива [23].

Стимул в мотивационном механизме – это результат, к которому направлены побудительные мотивы деятельности сотрудника. Оценка достижения этого результата человеком ощущается через получаемое вознаграждение.

Вознаграждение – это материальная или моральная (психологическая) оценка результата удовлетворения потребности, т.е. всего процесса мотивации. Вознаграждение, как оценка, может носить внешний (со стороны руководителя, организации) и внутренний (как самооценка удовлетворения от работы) характер.

8.3 Состав и содержание технологических функций менеджмента

Технологические функции менеджмента характеризуют содержание процессов и методов управления и содержат два компонента – коммуникации и решения.

Коммуникации в менеджменте – это обмен информацией при подготовке и реализации управленческих решений.

Коммуникация, как функция менеджмента, предназначена для рационализации информационных потоков на предприятии с целью эффективного управления инновационными, финансовыми и другими процессами. Основные задачи коммуникаций в менеджменте:

- 1) определение и планирование потребности в информации для каждого звена управления на предприятии;
- 2) организация информационного обеспечения системы управления на предприятии;
- 3) формирование рациональных способов и процедур подготовки и реализации управленческих решений;
- 4) разработка и внедрение прогрессивных информационных технологий в управлении процессами на предприятии;
- 5) координация и контроль управленческих решений, обеспечение исполнительской дисциплины на предприятии;
- 6) разработка и реализация единой технической политики в области информационных технологий применительно к управленческим процессам.

Управленческое решение – один из главных инструментов выработки и реализации эффективной концепции менеджмента в организации.

Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям:

- 1) целевая направленность: решения должны быть направлены на достижение конкретных целей функционирования и развития;
- 2) иерархическая субординация: решения менеджера должны соответствовать делегированным ему полномочиям;
- 3) обоснованность: решения должны иметь объективное обоснование рациональности;
- 4) адресность: решения должны быть ориентированы в пространстве и во времени, т.е. направлены на конкретного исполнителя и ограничены по времени;
- 5) обеспеченность: решения должны предусматривать необходимые ресурсы и иметь реальные источники их получения;

б) директивность: решения должны быть обязательными для исполнения и носить плановый характер.

Таблица 8.1 - Состав основных решений по функциям менеджмента

Функция менеджмента	Типичные управленческие решения
1	2
Формирование целей	Понятие миссии предприятия Формирование целевых параметров Принятие стратегической концепции предприятия Утверждение целевых параметров проекта
Планирование	Формирование тематического плана НИОКР Утверждение календарного графика работ по проекту Утверждение сметы затрат по проекту Формирование производственной программы предприятия Утверждение штатного расписания по подразделениям Запрос кредитных средств на инновации Принятие финансового плана предприятия Утверждение плана реализации продукции
Организация	Создание предприятия Выбор организационно-правовой формы предприятия Принятие организационной структуры предприятия Утверждение положений о службах предприятия и должностных инструкций Создание новых или упразднение существующих подразделений предприятия Открытие филиала или дочерней фирмы предприятия
Контроль	Оценка состояния работ по проекту [25] Оценка финансового состояния предприятия Анализ работы служб и подразделений предприятия Распоряжение об изменении сроков проведения работ по проекту Установление порядка оценки деятельности исполнителей Оценка исполнения стратегической концепции

8.4 Контрольные практические задания

Вопросы по теме

- 1) Что понимается под управленческой функцией?
- 2) Что дает дифференциация функций?
- 3) Какие функции относят к группе общих?
- 4) Какие функции считают социально-психологическими?
- 5) Какие функции считаются технологическими?

- 6) Что означает делегирование как функция менеджмента?
- 7) Что вкладывается в понятие «компетенция»?
- 8) Почему ответственность очень важна в менеджменте?
- 9) Какую роль играют коммуникации в менеджменте?
- 10) Какие решения принимаются в рамках функции планирования?
- 11) Какие типичные решения принимаются в рамках функции «организация»?
- 12) Какие действия осуществляются в рамках функции контроля?

Тесты

1. Процессный подход предусматривает:

- а) изучение рациональной последовательности реализации функций менеджмента;
- б) пригодность различных методов управления применительно к конкретной ситуации;
- в) учет технических, экономических, экологических, организационных, социальных, психологических и других аспектов менеджмента, т.к. при игнорировании одного из значимых аспектов не позволит решить проблему полностью, комплексно.

2. Под процессом управления понимается:

- а) конкретный набор обстоятельств, оказывающих влияние на организацию в данное время;
 - б) серия непрерывных взаимосвязанных действий, каждое из которых является управленческой функцией;
 - в) совокупность целенаправленных действий руководителя и аппарата управления по согласованию совместной деятельности людей для достижения поставленных целей.
- г) а, б;
 - д) б, в.

3. Выделите из перечисленных ресурсы, подлежащие преобразованию в процессе хозяйственной деятельности:

- а) люди;
 - б) основной и оборотный капитал;
 - в) информация;
 - г) технология;
 - д) экологические условия;
 - е) а, б, в;
 - ж) а, б, в, г;
- з) нет правильных ответов.

4. Приведите в соответствие основные стадии менеджмента и функции управления:

- 1) стратегическое управление;

- 2) оперативное управление;
- 3) контроль.
- а) планирование и прогнозирование;
- б) учет и анализ;
- в) организация, координация, регулирование, активизация и стимулирование (мотивация).

5. По характеристике содержания видов деятельности в управлении определите функции управления менеджмента:

1) деятельность по установлению норм и нормативов расхода ресурсов (материально-технических, финансовых, трудовых) установление структуры информационных потоков и оценки их достоверности и полноты охвата и принадлежности к определенному временному промежутку;

2) научное предвидение будущего на основе выяснения внутренних связей и зависимостей экономических явлений, выработка эталонных оценок для планирования; определение динамики экономических явлений и определение решений, способных обеспечить развитие деятельности предприятия в оптимальном режиме;

3) процесс упорядочения технической, экономической, социальной и организационной подсистем управляемой системы на всех ее иерархических уровнях, а также формирование и поддержание на требуемом уровне самой управляющей системы.

- а) нормирование;
- б) прогнозирование;
- в) организация;
- г) планирование;
- д) координация;
- е) мотивация;
- ж) учет;
- з) контроль;
- и) анализ.

6. По характеристике содержания видов деятельности в управлении определите функции управления менеджмента:

1) деятельность по обеспечению соответствия и согласованности между различными частями управляемой системы путем установления наиболее рациональных связей в производстве;

2) процесс мотивирующих воздействий, т.е. воздействий на побуждающие факторы человека, под влиянием которых у него возникает потребность работать так, чтобы содействовать достижению целей организации;

3) фиксирование уровней выполненных заданий, расхода ресурсов, оптимального уровня загрузки мощностей, уровней затрат производственно-хозяйственной деятельности.

4) средство осуществления обратных связей.

- а) нормирование;
- б) прогнозирование;
- в) организация;
- г) планирование;
- д) координация;
- е) мотивация;
- ж) учет;
- з) контроль;
- и) анализ.

7. Отметьте функцию, которая не относится к категории общих:

- а) формирование целей;
- б) коммуникации;
- в) планирование;
- г) организация;
- д) контроль;
- е) а, в, г.

8. Какие функции из перечисленных относят к технологическим?

- а) решения;
- б) коммуникации;
- в) планирование;
- г) организация;
- д) контроль.

9. Какие функции из перечисленных считают социально-психологическими?

- а) формирование целей;
- б) планирование;
- в) решения;
- г) коммуникации;
- д) делегирование;
- е) мотивация;
- ж) а, б;
- з) в, г;
- и) д, е;
- к) нет правильных ответов

№ вопроса	Баллы
1	а
2	д
3	ж
4	1-а; 2-в; 3-б
5	1-а; 2-б; 3-в
6	1-д; 2-е; 3-ж; 4-з
7	7-б
8	а, б
9	и

9 Организация и внешняя среда. Факторы прямого и косвенного воздействия на организацию. Сложность, подвижность и неопределенность внешней среды

9.1 Понятие и характеристики среды

9.2 Типы организаций по взаимодействию с внешней средой

9.3 Сопоставление характеристик и условий эффективного применения механистических и органических организаций

9.1 Понятие и характеристики среды

Определение внешней среды. Первая проблема, с которой сталкивается руководитель, желающий исходить из принципа открытых систем, - определение внешней среды [12]. Однако мир велик и учесть все факторы практически невозможно. Руководство, очевидно, должно ограничить учет внешнего окружения только теми аспектами, от которых решающим образом зависит успех организации. По определению Д. Белла: “Внешняя среда организации - это условия существования и развития организации, включающие такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации”.

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

Среда прямого воздействия включает факторы, непосредственно влияющие на операции организации и сами испытывающие на себе прямое же влияние организации. К ним относятся поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты. Под **средой косвенного воздействия** понимаются факторы, не оказывающие прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее, влияющие на них: состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияния групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Характеристики внешней среды. На организацию могут влиять многие факторы внешней среды - от экономических и технических условий до изменения социальных ценностей, политических сил и т.д.

Взаимосвязанность факторов внешней среды - это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы; изменение любой внутренней переменной может сказываться на других [13]; изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других. Так, в начале 70-х годов нефтяной шок, вызвавший повышение цен на продукты нефтепереработки, повлек за собой общее повышение цен почти на все товары и услуги. Эти изменения стали катализатором серии правительственных акций, таких как регулирование температуры в обществен-

ных местах, установление нормативов повлияли на эффективность использования топлива, введение налогов на сверхприбыль нефтяных компаний и т. д.

Взаимосвязанность различных факторов внешней среды, как считают некоторые специалисты, должна была превратить среду современных организаций в бурно изменяющуюся. В этих условиях руководители больше не могут рассматривать внешние факторы изолированно, а должны понять взаимосвязанность и изменчивость этих факторов. Сегодня выживание многих фирм решающим образом связано с уровнем знаний организаций об окружающей ее среде.

Под **сложностью внешней среды** понимается число факторов, на которые организация вынуждена реагировать, а так же учитывать и анализировать уровень вариативности каждого фактора.

К числу внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, могут быть отнесены государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, заинтересованные группы влияния, многочисленные конкуренты, быстрые технологические изменения и т. д. Для каждой организации число и разнообразие внешних факторов различны [16].

Подвижность среды - это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью.

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

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора или ситуации, а так же функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Поскольку бизнес тяготеет к глобализации, требуется все большей информации, но **уверенность в ее точности** снижается. Зависимость от мнений иностранных экспертов или аналитических материалов, изложенных на иностранном языке, усугубляет неопределенность. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее

принимать эффективные решения [3]. Характеристики внешней среды можно представить следующим образом:

- 1) Взаимосвязанность факторов: сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.
- 2) Сложность: число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию.
- 3) Подвижность: относительная скорость изменения среды.
- 4) Неопределенность: относительное количество информации о среде и неуверенности в ее точности.

На диаграмме представлены факторы и переменные внешней и внутренней среды организации [21].

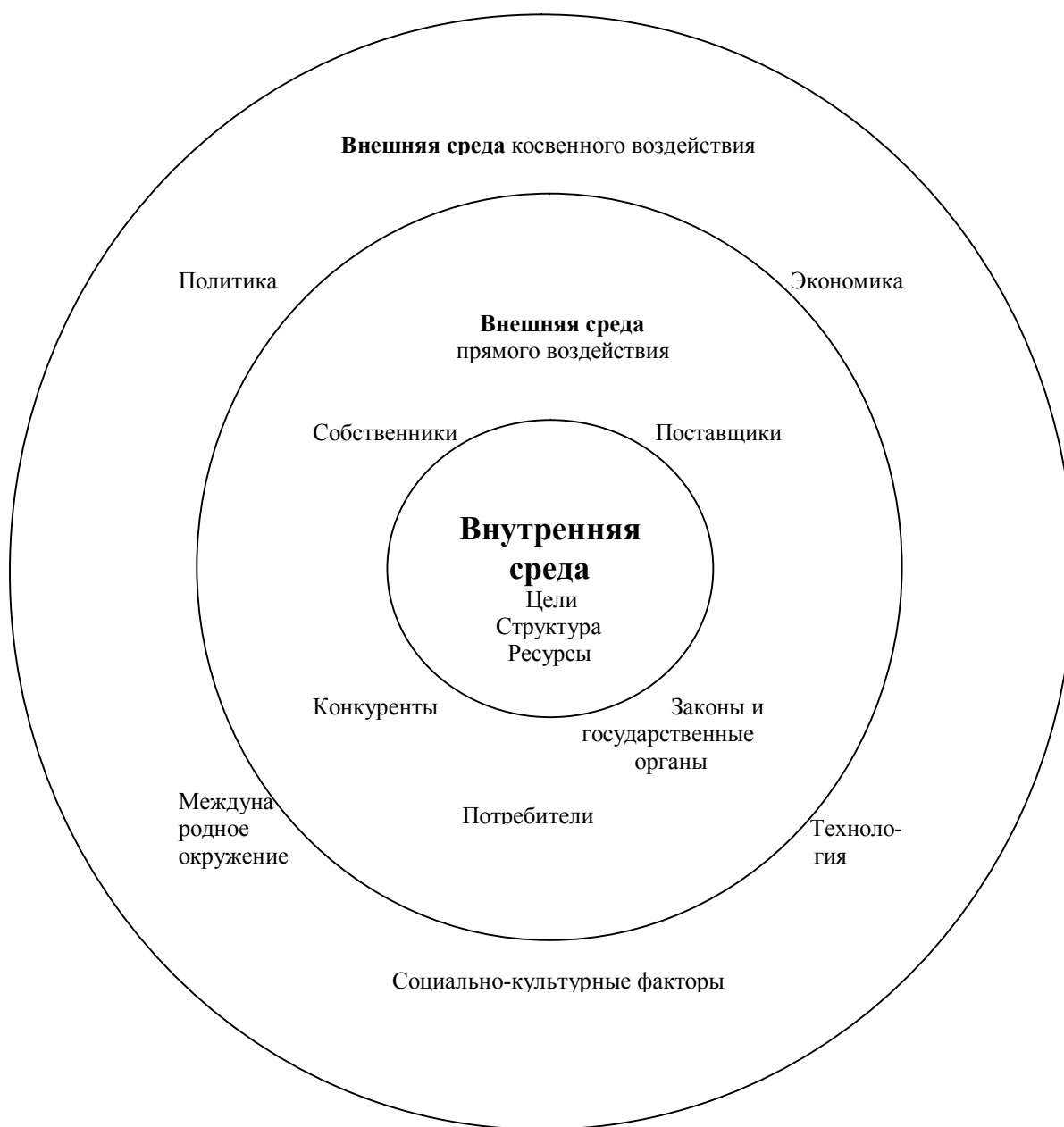


Рисунок 9.1 - Внешняя и внутренняя среда организации

9.2 Типы организаций по взаимодействию с внешней средой

Большое значение в теории и практике управления имеют два подхода: механистический и органический. Применение термина “механистический” в организации ассоциируется с системой, спроектированной наподобие машинного механизма, предназначенного для производственных операций. Термин “органический” придает организации качества живого организма, компенсирующего недостатки механистической структуры.

Механистические организации характеризуются экстенсивным использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации. Такой тип организации эффективен, когда используется рутинная технология (низкий уровень неопределенности в том, когда, где и как выполнять работу) и имеется несложное и нединамичное окружение. Так, современное автомобильное производство может вполне быть эффективным в рамках механистической структуры. Существует достаточная степень определенности в отношении технологий автомобильного производства, и проблемы, с которыми это производство сталкивается во внешней среде, мало изменились за последнее десятилетие (безопасность движения, экология, топливо, дороги, инфраструктура и т.п.).

Многие специалисты считают механистический подход синонимом веберовской бюрократической организации. Немецкий социолог и экономист М.Вебер сформулировал в начале века понятие *бюрократии* как организации, имеющей следующие характеристики:

1) Организация действует в соответствии с правилами и процедурами, специально установленными высшим руководством для контроля поведения работников.

2) Руководители при принятии решений должны следовать формальным правилам и процедурам, а не личностным предпочтениям.

3) Работник подчиняется управленческой должности, а не личности, ее занимающей.

4) Каждый работник узко специализируется в работе, имеет четко очерченные обязанности, необходимые права и власть для принуждения.

5) Организация построена по строго иерархическому принципу, где каждый нижестоящий уровень находится под контролем и управлением вышестоящего.

6) Кадры подбираются исходя из профессиональных качеств в рамках системы свободного набора. На должность назначают, а не выбирают.

7) Продвижение кадров осуществляется по служебной лестнице по принципу старшинства или достижений. Решение о продвижении принимается вышестоящим руководством.

8) В организации исключается совмещение в одном лице руководителя и собственника. Руководитель подчиняется тем же правилам дисциплины и контроля, что и все остальные.

Часто слово “бюрократия” ассоциируется с жестокостью, некомпетентностью, волокитой, неэффективностью и нелепостью правил. В

принципе в бюрократической модели заложена возможность проявления этих негативных явлений при определенных условиях.

Необходимо четко различать то, **как должна работать** бюрократическая организация, и то, как она работает в ряде больших организаций. Свои преимущества, например такие, как универсальность, предсказуемость и производительность, бюрократическая система может реализовать при следующих условиях:

- 1) в организации известны общие цели и задачи;
- 2) работа в организации может делиться на отдельные операции;
- 3) общая цель организации должна быть достаточно простой, чтобы позволить выполнить ее на основе централизованного планирования;
- 4) выполнение работы индивидом может достоверно измеряться;
- 5) денежное вознаграждение мотивирует работника;
- 6) власть руководителя признается как законная.

Конечно, существует много других условий, важных для успеха любой организации, таких, как наличие ресурсов и спрос на результат деятельности. Однако вышеперечисленные условия очень важны для эффективной деятельности организации, построенной на основе механистического подхода.

Органический тип характеризуются слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, *децентрализацией* и участием в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и *небольшим количеством уровней* иерархии. Такой тип организации эффективен, когда используется не рутинная технология (высокий уровень неопределенности в том, когда, где и как выполнить работу) и имеется сложное и динамичное внешнее окружение. Сегодня классическим примером эффективного применения органического подхода является производство электронной техники и высокотехническое производство в целом. Специалисты признают, что технология электронного производства меняется, чуть ли не каждую неделю. Не меньшими темпами меняется внешняя среда, взаимодействующая с высокотехническим производством.

Органические организации лучше проявляют себя в новой ситуации, быстрее адаптируются к изменениям и в целом являются более гибкими. Чтобы лучше понять суть органической организации, ее можно представить как прямую противоположность “идеальной” бюрократии. Если механистический подход ориентирует организацию на высокоструктурированные роли, то описание работы при органическом подходе может состоять всего из одной фразы: “Делай то, что ты считаешь необходимым, чтобы выполнить работу”. Так же и в принятии решения: “Ты эксперт в этом деле, тебе и решать”. При органическом подходе в отсутствие ясных оценок и стандартов работником больше движет самомотивация и внутреннее вознаграждение, а не четко разработанная система формального контроля.

9.3 Сопоставление характеристик и условий эффективного применения механистических и органических типов организаций

Таблица 9.1 - Характеристики и условия эффективного применения механистических и органических организаций

Механистический тип организации	Органический тип организации
Характеристики	
Узкая специализация в работе Работа по правилам Четкие права и ответственность Ясность в уровнях иерархии Объективная система вознаграждения Объективные критерии отбора кадров Отношения формальные и носят официальный характер	Широкая специализация в работе Мало правил и процедур Амбициозная ответственность Уровни управления размыты Субъективная система вознаграждения Субъективные критерии отбора кадров Отношения неформальные и носят личностный характер
Условия	
Несложное, стабильное окружение Цели и задачи известны Задачи поддаются делению Задачи простые и ясные Работа измеряема Оплата труда мотивирует Признается данная власть	Сложное, нестабильное окружение Неопределенность целей и задач Задачи не имеют четких границ Задачи сложные Работу измерить сложно Мотивирование высших потребностей Авторитет власти завоевывается

Большинство специалистов видят в органическом подходе будущее и продолжают критиковать механистический подход. Однако руководители должны принимать во внимание специфические условия, в которых действует конкретная организация, и на этой основе делать окончательный выбор. В управлении, как и в любой другой сфере социальной активности человека, не существует понятия “хорошая” или “плохая” система. Есть выбор, соответствующий или не соответствующий имеющимся условиям, поэтому при изменении условий может измениться и выбор. Наглядный пример – переход в 80-х годах электорных компаний от механистического подхода к органическому в организационном проектировании.

О.С. Виханский и А.И. Наумов [8] так интерпретируют взаимоотношения характеристик организационной системы, которые представлены на рисунке 9.2.

- а) цели;
- б) люди;
- в) структура;
- г) задачи;
- д) технология.

2. Какой из перечисленных функциональных срезов внутренней среды организации включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств?

- а) маркетинговый;
- б) производственный;
- в) финансовый;
- г) кадровый;
- д) инновационной деятельности;
- е) организационный.

3. Какой из перечисленных функциональных срезов охватывает коммуникационные процессы?

- а) организационный;
- б) производственный;
- в) финансовый;
- г) маркетинговый;
- д) исследовательский.

4. Отметьте информационно-технологические факторы среди перечисленных, влияющих на функционирование организационной структуры фирмы:

- а) соответствие целям и задачам фирмы;
- б) рациональность документооборота;
- в) численность и состав работников;
- г) количество уровней управления;
- д) оснащенность организационной и вычислительной техникой;
- е) организационный климат;
- ж) убеждения, потребности, интересы, убеждения;
- з) количество структурных подразделений;
- и) только а, б, в;
- к) только а, б, в, г, д, з;
- л) все перечисленное.

5. Разделите перечисленные факторы соответственно:

- 1) внешней среде непосредственного влияния;
- 2) внешней среде косвенного влияния;
- а) правительственные органы;
- б) научно-технический прогресс;
- в) поставщики, потребители;

- г) конкуренты;
- д) акционеры;
- е) торговые предприятия;
- ж) местные органы;
- з) социально-культурные факторы;
- и) физико-географические факторы;
- к) союзы и общества по интересам;
- л) право;
- м) политика;
- н) экономика;
- о) маркетинг, финансы;
- п) производство, организация процессов;
- р) управление персоналом.

6. Приведите в соответствие наименование понятий с их содержанием:

- 1) Сложность внешней среды
 - 2) Подвижность среды
 - 3) Неопределенность среды
- а) функция количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации.
- б) число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.
- в) скорость, с которой происходят изменения в окружении организации

7. Отметьте «лишние» характеристики внешней среды среди перечисленных:

- а) взаимосвязанность факторов;
- б) сложность;
- в) подвижность;
- г) неопределенность;
- д) принадлежность.

8. Какой тип организаций по взаимодействию с внешней средой характеризуется экстенсивным использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации?

- а) механический;
- б) органический.

9. Какой тип организаций по взаимодействию с внешней средой характеризуется слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии?

- а) механический;
- б) органический.

10. Какая характеристика внешней среды из перечисленных понимается как сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы?

- а) взаимосвязанность факторов;
- б) сложность среды;
- в) подвижность среды;
- г) неопределенность среды.

№ вопроса	Баллы
1	д
2	в
3	а
4	к
5	1-а, в, г, д, е, ж, к; 2-б, з, и, л, м, н
6	1-б; 2-в; 3-а
7	д
8	а
9	б
10	а

10 Информационное обеспечение управления

10.1 Понятие информации. Требования к информации

10.2 Классификация информации в управлении

10.3 Понятие информационной потребности, информационной системы, информационного массива, потребителей информации

10.4 Методы сбора, группировки, анализа, использования информации

10.1 Понятие информации. Требования к информации

Информация – это главный элемент, объединяющий процессы и влияющий на принятие обоснованных управленческих решений при осуществлении менеджером таких важных функций управления как планирование, организация, мотивация, координация, контроль, учет, анализ. Потребность в информации возникает при формулировании цели управления, постановке задач по обеспечению необходимого уровня управления и повышения его качества в достижении поставленных целей организации.

Что такое информация, в чем ее особенности в управлении?

В широком смысле под информацией понимается:

- сообщение о положении дел, о состоянии определенных процессов, объектов, операций;
- сведения, являющиеся объектом хранения, передачи, преобразования;
- необходимая предпосылка соединения и последующего органического состояния процесса труда и развития личности;
- отражение в сознании человека окружающей его действительности.

С позиции управления информация – это

- совокупность требований, сообщений, материалов, данных, определяющих меру потенциальных знаний менеджера об определенных процессах или явлениях в их взаимосвязи;

- сумма необходимых, воспринятых, правильно интерпретированных и осознанных сведений, требуемых для анализа конкретной ситуации, комплексной оценки причин ее возникновения и развития, принятия альтернативных решений, проведения контроля его исполнения.

- совокупность сведений об изменениях, совершающихся в системе и окружающей среде;

- основа управляющих воздействий;

- совокупность сведений о состоянии управляемой системы и среды ее функционирования.

Важная проблема современного менеджмента – обилие данных, которые не всегда являются информацией.

Норберт Виннер утверждает, что «информацией является мера неопределенности, снимаемая в результате опыта». Следовательно, информацией является только то, что позволяет уточнить, подтвердить или опровергнуть сведения об объекте управления, рыночной среде, конкурентах, тенденциях развития рынка и т.д.

Требования к информации.

- непрерывность сбора;
- своевременность;
- достоверность;
- надежность (с определенной степенью риска);
- комплектность системы информации (по качеству и ресурсоемкости товара, условиям, по стадиям жизненного цикла товаров и пр.);
- адресность;
- правовая комплектность информации;
- многократность использования;
- актуальность;
- высокая скорость сбора, обработки, передачи;
- оперативность;
- соответствие конкретной ситуации.

10.2 Классификация информации

Таблица 10.1 – Классификация информации [5]

Группировочные признаки	Вид информации
1	2
По направлению движения	Нисходящий поток информации
	Восходящий поток информации
По отношению к внешней среде	Внешняя информация
	Внутренняя информация
По характеру содержащихся данных	Директивная информация
	Описательная информация
По источнику возникновения	Первичная информация
	Производная информация
По характеру фиксации	Фиксируемая информация
	Не фиксируемая информация
По способу фиксации	Устная информация
	Документированная информация
По степени стабильности	Постоянная информация
	Периодическая информация
	Разовая информация
По назначению в процессе управления	Плановая информация
	Отчетная информация
	Учетная информация
	Контрольная информация
По принадлежности к сферам деятельности и функциям управления	Конструкторская информация
	Технологическая информация
	Финансовая информация

1	2
По принадлежности к сферам деятельности и функциям управления	Бухгалтерская информация
	Планово-экономическая
	Оперативно-производственная
По охватываемому периоду	Прошлые события
	Текущие события
	Будущие события
По степени определенности	Детерминированная информация
	Вероятностная информация

10.3 Понятие информационной потребности, информационной системы, информационного массива, потребителей информации.

В управлении потребность в информации определяется:

- необходимостью достижения определенной цели организации, отдельного ее подразделения;
- свойствами ответственного лица, коллектива или какой-либо системы, отражающими необходимость получения информации в соответствии с характером выполняемой работы;
- объективно существующими (действующими) факторами, вытекающими из задач, для решения которых необходима информация.

При определении информационной потребности необходимо учитывать три компонента:

- 1) потребителя информации, который формирует свои целевые ориентиры, задачи, требования, устанавливает ограничения для учета информационных данных;
- 2) информационный массив, в котором сосредоточена необходимая информация, сгруппированная структурно и функционально таким образом, чтобы упростить и облегчить поиск необходимых данных;
- 3) информационную систему, являющуюся посредником между потребителем и информационным массивом.

Информационная система

Информационная система – это совокупность информационных потоков, документов, каналов связи и технических средств, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы управления в целях эффективной ее деятельности.

Система управления - некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого (совокупность взаимосвязанных элементов, представляющих единое целое).

Целью информационной системы является:

- оказание помощи в процессе разработки и реализации решений;
- оценка деятельности управленческого персонала по принятию качественных управленческих решений.

Таблица 10.2 – Классификация информационных систем

Классификационные признаки	Информационные системы
1	2
По степени механизации и автоматизации	Простые информационные системы (процесс сбора информации осуществляется вручную);
	Информационно-управляющая система (сбор информации осуществляется машиной)
	Информационно-советующая система (сбор информации осуществляется машиной и выдаются советы)
По широте охвата	Централизованные системы
	Децентрализованные системы
По характеру и назначению	Производственного назначения
	Научно-технические (содержат научно-техническую информацию)
По способам передачи информации	Основанные на личном общении
	Основанные на документообороте
	Основанные на использовании графических средств
	Основанные на использовании ЭВМ

Показатели, характеризующие информационную систему управления:

1) объем информации в звеньях ее сосредоточения - количество листов:

- количество документов на одного работника управленческой деятельности как отношение количества входящих и исходящих документов к среднесписочной численности работников;

- коэффициент исполнительности как отношение количества фактически использованных документов к количеству документов, подлежащих исполнению;

- коэффициент абсолютного использования информации;

- коэффициент эффективного использования информации;

2) объем движущейся информации, величина ее потоков;

- коэффициент использования информации как отношение количества использованной информации за определенный период к общему количеству информационных сообщений;

3) пропускная способность каналов информационной связи:

- коэффициент непрерывности информационных потоков;

4) быстрдействие (как быстро руководитель находит нужную ему информацию):

- коэффициент оперативности информации;
- качество учета информации;
- коэффициент оперативности работы аппарата управления.

Информационный массив

Создание информационного массива допускается осуществлять двумя способами: прямым и косвенным.

Прямой метод предполагает производить сбор информации с помощью привлечения специалистов (экспертов) различных уровней управления при помощи методов наблюдения, анкетирования, интервьюирования и др.

Косвенный метод подразумевает анализ документных источников (плановых документов, отчетов о деятельности и т.д.).

Каждый из указанных методов имеет свои преимущества и недостатки. Поэтому на практике применяют различные методы, что в результате дает возможность получить объективные данные.

При формировании информационного массива необходимо учитывать затраты на получение информации. Величина затрат является ограничивающим фактором. Практика показала, что обычный сбор информации внутреннего характера требует значительных затрат в процессе непосредственно сбора, хранения, обработки и поиска данных (комплексный анализ, локальный, пролонгированный, экспрессивный).

Комплексные оценка и анализ – это наиболее сложный и ответственный вид оценки, т.к. состоит в получении общего впечатления о деятельности.

Локальное оценивание, в противоположность комплексному, производится на основе результатов выполнения какой-то одной функции или даже ее части (с точки зрения назначения информации). Локальная оценка имеет большое значение для дальнейшего совершенствования системы информационного обеспечения, т.к. выявление причинно-следственных связей позволяет обнаружить типичные особенности использования информации и на этой основе вести перегруппировку информационных данных.

Пролонгированная оценка осуществляется на основе изучения длительного периода деятельности объекта исследования. Данный вид оценки может приводить к значительным искажениям, поэтому в зону анализа попадают только следы этой деятельности (разовых документов, субъективных мнений участников событий). При подготовке информации следует учитывать: чем длительнее оцениваемый период, тем больше значимость этих источников.

Экспрессивное оценивание относится исключительно к текущей деятельности. Недостаток таких источников информации проявляется в психологической окраске: категорических суждениях, пристрастном анализе и пр.

Потребители информации.

При создании информационного массива необходимо учитывать - кто запрашивает информацию, какая информация (какого рода) необходима, где будет использоваться, какие объемы и качество устроят потребителя. Например, у руководителей разных уровней управления различная потребность в информации с позиции полноты охвата, точности, структурированности по времени, сферам приложения и т.д. Выявлена следующая тенденция в изменениях потребности в информации при перемещении от уровня управления к выше стоящему уровню: руководителю становятся необходимы все более общие данные для планирования и принятия решений, изменения стратегии организации, формирования перспективных направлений развития. При подготовке информации конкретному руководителю, необходимо учитывать:

- на каком уровне управления находится руководитель;
- какие функции выполняет;
- каковы его полномочия в области принятия управленческих решений;
- каков его опыт, характер и уровень образования.

10.4 Методы сбора, группировки, анализа, использования информации

Методы сбора информации:

- 1) прямой метод предполагает прямое участие специалистов (экспертов) при помощи наблюдения; анкетирования; интервьюирования и др.;
- 2) косвенный метод – анализ документных источников.

Методы анализа информации.

1) **Метод сравнения** – научный метод познания, в процессе использования которого изучаемое явление (предметы) сопоставляются с уже известными с целью определения общих черт либо различий между ними.

В экономическом анализе различают следующие виды сравнительного анализа:

- горизонтальный – для определения абсолютных и относительных отклонений;
- вертикальный – изучается структура явлений;
- трендовый – для анализа относительных темпов роста и прироста к базису;
- одномерный – сравнение по одному показателю нескольких объектов, либо одного объекта по нескольким показателям;
- балансовый – для установления соотношения между необходимыми и имеющимися в наличии ресурсами;
- многомерный – сравнение нескольких объектов по большому спектру показателей.

2) **Методы приведения показателей к сопоставимому виду** предполагают:

- единство объемных, стоимостных, качественных, структурных факторов;
- единство промежутков времени, за которые сравниваются показатели;
- сопоставимость исходных условий (технических, природных, климатических и т.д.);
- единство методики исчисления и состава используемых показателей.

3) Методы использования относительных и абсолютных величин.

Абсолютные величины показывают размеры явления в единицах меры, веса, объема, протяженности, площади, стоимости и т.д.

Относительные величины (ОВ) отражают соотношение величин одного явления с величиной другого явления (ОВ планового задания, ОВ динамики, структуры, координации, интенсивности, эффективности).

4) Способы группировки информационных данных.

Типологические – группы населения по роду деятельности, группы предприятий по формам собственности.

Структурные группировки – определяют внутреннее строение показателей, соотношение в нем частей. Например, состав рабочих по профессиям, стажу, возрасту...).

Аналитические (причинно-следственные) группировки – для изучения связей между явлениями.

По сложности построения:

- простые – по одному признаку;
- сложные – по разным признакам.

5) **Балансовый метод** анализа информации используется для отражения соотношений, пропорций двух групп взаимосвязанных и уравновешенных экономических показателей, итоги которых должны быть тождественными.

Балансовый метод используется при анализе обеспеченности предприятия ресурсами: трудовыми, финансовыми, материальными, информационными.

Левая часть уравнения = Правая часть уравнения.

Потребность в ресурсах = фактическое наличие в ресурсах.

6) Графический метод.

Диаграммы: столбиковые, полосовые, круговые, квадратные, линейные, фигурные.

Линейные. Графики связи результативного и факторного признаков. Графики контроля (план-факт).

7) Табличный метод.

Таблицы:

- простые – одно явление;
- групповые – данные по отдельным единицам, объединенные в группы по одному признаку;
- комбинированные – по нескольким признакам.

10.5 Контрольные практические задания

Вопросы по теме

- 1) Дайте понятие «информации в менеджменте».
- 2) Какова роль информации в менеджменте?
- 3) По каким признакам классифицируют информацию?
- 4) Требования к информации.
- 5) Почему информация считается предметом изучения?
- 6) В чем состоит взаимосвязь составляющих информационного обеспечения: информационной системы, информационного массива, потребителей информации?
- 7) Что понимается под информационной системой?
- 8) Перечислите методы сбора, анализа, представления и оценки информации.

Тесты

1. Информацией с точки зрения управления считают:
 - а) сведения, являющиеся объектом хранения, передачи, преобразования;
 - б) отражение в сознании человека окружающей его действительности;
 - в) совокупность требований, сообщений, материалов, данных определяющих меру потенциальных знаний менеджера об определенных процессах или явлениях в их взаимосвязи;
 - г) сумма нужных, воспринятых и осознанных сведений, необходимых для анализа конкретной ситуации, дающая возможность комплексной оценки причин ее возникновения и развития, позволяющая определить ряд альтернативных решений, из которых реально (исходя из конкретной ситуации) найти оптимальное управленческое решение, осуществлять контроль за его исполнением.
 - д) а, б;
 - е) в, г;
 - ж) нет правильных формулировок.
2. Информация в управлении является:
 - а) объектом управления;
 - б) субъектом управления;
 - в) предметом управления;
 - г) функцией управления.
3. Отметьте требования, которые предъявляют к информации при управлении?
 - а) непрерывность сбора;
 - б) достоверность;
 - в) надежность (с определенной степенью риска);

- г) многократность использования;
- д) оперативность сбора, обработки, передачи;
- е) соответствие конкретной ситуации;
- ж) адресность;
- з) а, б, в;
- и) все перечисленные;
- к) а, б, в, г, д.

4. При решении проблемы информационного обеспечения какие компоненты необходимо учитывать?

- а) информационный массив;
- б) информационная система;
- в) потребитель информации;
- г) функциональная область;
- д) а, б;
- е) в, г;
- ж) а, б, в.

5. Информационная система - это:

а) совокупность информационных потоков, документов, каналов связи и технических средств, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы управления в целях её эффективной деятельности;

б) совокупность информационных данных, сформированных прямым (с участием специалистов) методом (анкеты, интервью) и косвенным методом (с помощью документных источников);

в) некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого (совокупность взаимосвязанных элементов, представляющих единое целое);

г) совокупность методов и средств целенаправленной обработки данных, обеспечивающих создание, хранение и отображение информационного продукта в соответствии с потребностями социальной среды.

6. Под информационной технологией понимается:

а) совокупность информационных потоков, документов, каналов, связи и технических средств, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы управления в целях её эффективной деятельности;

б) совокупность информационных данных, сформированных прямым (с участием специалистов) методом (анкеты, интервью) и косвенным методом (с помощью документных источников);

в) некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого (совокупность взаимосвязанных элементов, представляющих единое целое);

г) совокупность методов и средств целенаправленной обработки данных, обеспечивающих создание, хранение и отображение информационного продукта в соответствии с потребностями социальной среды.

7. Под системой управления понимают:

а) совокупность информационных потоков, документов, каналов, связи и технических средств, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы управления в целях её эффективной деятельности;

б) совокупность информационных данных, сформированных прямым (с участием специалистов) методом (анкеты, интервью) и косвенным методом (с помощью документных источников);

в) некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого (совокупность взаимосвязанных элементов, представляющих единое целое);

г) совокупность методов и средств целенаправленной обработки данных, обеспечивающих создание, хранение и отображение информационного продукта в соответствии с потребностями социальной среды.

8. Приведите в соответствие:

Группировочный признак	Вид информации
1) по направлению движения	а) директивная и описательная
2) по отношению к среде хозяйствования	б) нисходящий информационный поток и восходящий информационный поток
3) по характеру содержания данных	в) внешняя и внутренняя информация

9. Приведите соответствие:

Группировочный признак	Вид информации
1) по источнику возникновения	а) конструкторская, технологическая, финансовая, бухгалтерская, планово-экономическая, оперативно - производственная
2) по степени стабильности	б) первичная и производная информация
3) по принадлежности к сфере деятельности и функциям управления	в) постоянная и переменная информация

10. Какой из методов не относится к методам приведения показателей к сопоставленному виду?

а) метод единства объемных, стоимостных, качественных, структурных факторов?

б) метод единства промежутков времени, за которые сравниваются показатели;

в) метод сопоставимости исходных условий (технических, природных, климатических и пр.);

г) метод балансовый;

д) метод единства методики исчисления и состава.

11. Балансовый метод анализа информации предназначен для:

- а) отражения соотношений, пропорций двух групп взаимосвязанных и уравновешенных экономических показателей, итоги которых должен быть тождественными;
- б) сопоставление исходных условий (технических, природных, климатических и т.д.);
- в) изучение относительных темпов роста и прироста к базису;
- г) сравнения по одному показателю нескольких объектов;
- д) б, в, г;
- е) нет правильных ответов.

12. Использование и применение многомерного метода сравнения предполагает:

- а) выявление абсолютных и относительных отклонений;
- б) изучение структуры явлений;
- в) анализ относительных темпов роста и прироста к базису;
- г) сравнение по первому показателю нескольких объектов;
- д) сравнение нескольких объектов по большому спектру показателей;
- е) сравнение одного объекта по нескольким показателям.

№ вопроса	Баллы
1	е
2	в
3	и
4	ж
5	а
6	г
7	в
8	1-б; 2-в; 3-а
9	1-б; 2-в; 3-а
10	г
11	а
12	д

11 Связующие процессы в менеджменте (коммуникации)

11.1 Понятие связующих процессов в менеджменте. Цели коммуникаций

11.2 Межличностные коммуникации

11.3 Межуровневые коммуникации: «отдел – отдел», «руководитель – подчиненный»

11.4 Процесс коммуникации

11.5 Коммуникационные сети

11.6 Коммуникационные стили

11.1 Понятие связующих процессов в менеджменте. Цели коммуникаций

Функции управления имеют две общих характеристики:

- 1) требуют принятия решений;
- 2) для выполнения всех функций необходима коммуникация, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации.

Поскольку эти две характеристики связывают все управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют **связующими процессами**.

Принятие решения – это выбор оптимального варианта проведения прогнозирования, планирования, организации, мотивации, контроля.

Основным условием достижения цели является правильное понимание масштабов проблемы, использование адекватной информации для принятия решения. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.

Коммуникация – это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между людьми [2,19,22].

Коммуникация – процесс обмена информацией между двумя и более людьми [22].

Цели коммуникаций:

- 1) обеспечение эффективного обмена информацией между объектами и субъектами управления;
- 2) совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией;
- 3) создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координации их задач и действий;
- 4) регулирование и рационализация информационных потоков.

В зависимости от способа обмена информацией различают:

- межличностные или организационные коммуникации на основе устного общения;
- коммуникации на основе письменного обмена информацией.

11.2 Межличностные коммуникации

Межличностные коммуникации делятся на :

- формальные и официальные;
- неформальные;
- вербальные (словесные);
- невербальные, призванные осуществить обмен информацией с помощью жестов, интонаций голоса и т.д.

Формальные коммуникации определяются политикой, правилами, должностными инструкциями данной организации и осуществляются по формальным каналам.

Неформальные коммуникации не следуют общим правилам данной организации; они осуществляются согласно установившейся системе личных отношений между работниками организации.

Сети неформальной организационной коммуникации существуют в силу стремления работников знать ту информацию, которую они не могут получить с помощью формальных организационных коммуникаций.

Система неформальных коммуникаций способна рождать слухи, которые могут отрицательно сказаться на эффективности коммуникаций.

Типичная информация, передаваемая по каналам **неформальных коммуникаций**:

- предстоящие сокращения производственных рабочих;
- новые меры наказания за опоздания;
- изменения в структуре организации;
- грядущие перемещения и повышения;
- подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту;
- кто кому назначает свидания после работы [16, 22].

Существуют две точки зрения, каким образом свести к минимуму эти слухи:

- распространение максимально возможной информации через каналы формальной коммуникации;
- поощрение сетей неформальных коммуникаций и включение менеджеров в эти сети для обратной информационной связи.

Среди **формальных организационных коммуникаций** выделяют:

- **вертикальные** – информация перемещается с одного уровня иерархии на другой;
- **горизонтальные** – между различными подразделениями (отделами, бюро, службами), предназначенные для координации деятельности различных подразделений.

11.3 Межуровневые коммуникации

Коммуникации «руководитель – подчиненный» - наиболее очевидный вид коммуникаций связан с:

- прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов;
- обеспечением вовлеченности отдела в решении задач;
- обсуждением проблем эффективности работ;
- оценкой признания и установления вознаграждения;
- совершенствованием и развитием способностей подчиненных;
- сбором информации о проблемах предполагаемых и реальных;
- оповещением подчиненного об изменениях;
- получением информации о возникших идеях.

Коммуникации «руководитель – рабочая группа», главным образом, направлены на повышение производительности труда группы, так как в процессе информирования работников в группах каждый может внести свои предложения в организацию и совершенствование общего процесса работы. Кроме того, периодическое обсуждение прошлых, настоящих и предполагаемых будущих проблем, опыта их решения, анализа сегодняшних возможностей их преодоления создает фундамент разработки эффективной стратегии организации, успешной ее реализации.

Вертикальные коммуникации различают:

- **восходящие**, когда информация передается снизу вверх (с низших уровней на высшие). Этот тип коммуникаций содержит информацию, необходимую менеджерам для оценки той сферы деятельности, за которую они несут ответственность (например, информация о степени выполнения работ, о видах выполнения работ, о количестве запасов на отдельных рабочих местах и т.д.);

- **нисходящие**, осуществляемые сверху вниз. Этот тип коммуникаций непосредственно связан с руководством и контролем деятельности работников (например, информация о текущих задачах подразделений, об изменениях в заранее утвержденных планах, о приоритетности задач, операций, процедур).

Таблица 11.1 – Невербальная коммуникация

Основные типы невербальной коммуникации	Примеры
1	2
Движения тела	Жесты, выражения лица, движения глаз, прикосновения, поза
Личные физические качества	Строение тела, вес, рост, цвет волос и кожи, запах тела, мускулатура
Использование среды	Способ использования и ощущения внешнего окружения, манеры помещения себя в среде, дистанционная близость в общении, чувство «своей» и «чужой» территории
Физическая среда	Дизайн помещения, мебели и других объектов, декорации, чистота и опрятность, освещенность, шум
Время	Опоздания, ранний приход, принуждать ждать себя, культура времени, соотношение времени и статуса
Речь	Качества голоса, грамотность, чистота речи, засоренность речи, смех, зевание и т.п.

Невербальные коммуникации в большинстве случаев имеют бессознательную основу, т.к. свидетельствуют о действительных эмоциях участника коммуникационного процесса, и являются надежным индикатором проявляемых чувств. Невербальной коммуникацией трудно манипулировать и ее трудно скрывать в любой межличностной коммуникации. Этим во многом определяется то, как слова будут интерпретированы. Информация, посланная отправителем без использования слов как системы кодирования, образует невербальное послание, лежащее в основе невербальной коммуникации.

11.4 Процесс коммуникации

В процессе коммуникаций выделяют четыре базовых элемента:

- отправитель – лицо, генерирующее идею или собирающее информацию и передающее ее;
- сообщение;
- канал или средство передачи информации;
- получатель (адресат) - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Процесс обмена информацией включает взаимосвязанные этапы:

- 1) зарождение идеи или отбор информации;
- 2) выбор канала передачи информации;
- 3) передача сообщения;
- 4) интерпретация сообщения.

При организации коммуникационных сетей на предприятии необходимо учитывать специфику различных типов и каналов коммуникаций на каждом из этапов коммуникационного процесса.

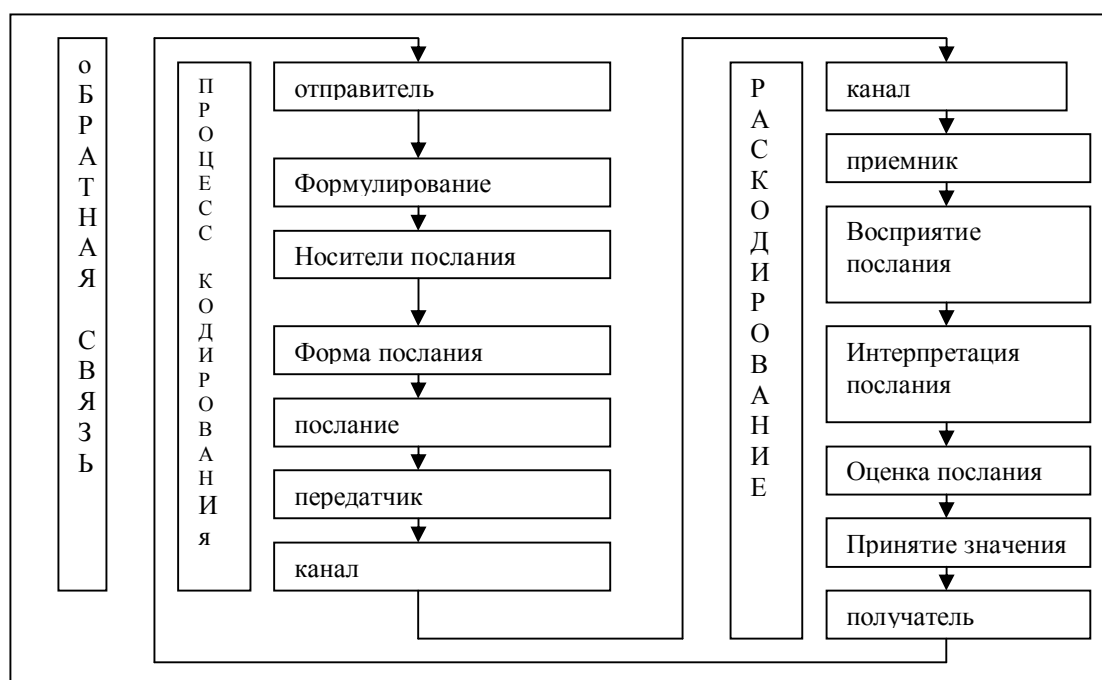


Рисунок 11.1 – Модель коммуникационного процесса

Таблица 11.2 – Характеристика коммуникаций

Тип коммуникаций	Этапы процесса коммуникаций	Каналы коммуникаций
Межличностные	Зарождение идеи или отбор информации	Устная передача
На основе письменного обращения	Выбор канала передачи информации	Совещания
Формальные	Передача сообщения	Телефонные переговоры
Неформальные	Интерпретация сообщения получателем	Письменная передача
Вертикальные	Реализация сообщения	Служебные записки
Горизонтальные		Отчеты
Вербальные		Электронная почта
Невербальные		Компьютерные сети.

Коммуникация считается успешной, если получатель информации понимает ее содержание адекватно тому смыслу, который в нее вкладывает отправитель, т.е. менеджер. В противном случае имеет место безуспешная коммуникация.

Исследованиями доказано, что люди реагируют не на то, что происходит в действительности, а на то, что ими воспринимается. [27].

Факторы, уменьшающие эффект коммуникации, называются коммуникационными барьерами. Различают макро- и микро- уровни коммуникационных барьеров [22].

Таблица 11.3 - Коммуникационные барьеры

Макробарьеры коммуникаций	Микробарьеры коммуникаций
Перегрузка информационных сетей и искажение информации; Потребность во все более сложной информации; Интернационализация деловых контактов и возрастание роли иностранных языков.	Отношение источника (отправителя) информации к получателю (адресату); Отношение адресата к источнику информации; Восприятие получателем информации многозначных слов; Отсутствие обратной связи.

11.5 Коммуникационные сети

Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. В данном случае рассматриваются не индивиды как таковые, а коммуникационные отношения между индивидами. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами. Коммуникационная сеть концентрируется на

выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания. Однако коммуникационная сеть может влиять на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением.

Создаваемая руководителем сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. **Вертикальные связи** строятся по линии руководства от начальника к подчиненным. **Горизонтальные связи** осуществляются между равными **по уровням** индивидами или частями организации: между заместителями, между начальниками отделов, между подчиненными. **Диагональные связи** – это связи с другими начальниками и с другими подчиненными. Сеть этих связей создает реальную структуру организации. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление. Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети. В зависимости от количества участников сети и формы построения сетей деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью.

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для групп для одной и той же или разной численности. В сетях типа «**кружок**» члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними. В сетях типа «**колесо**», представлена формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные коммуницируют друг с другом через своего начальника. Объективной основой такой ситуации является то, что лицо, находящееся в центре «колеса», имеет больше коммуникационных связей, чем другие члены группы. Оно получает больше посланий, чаще признается другими членами группы как лицо, выполняющее лидерские функции, больше оказывает социального влияния на других членов группы, обычно несет большую ответственность за передачу информации, от него больше, чем от других, ожидается окончательное решение проблемы.

Аналогичная картина наблюдается в сетях типа «**Y**». Такие сети называются централизованными и могут быть эффективны, если решаются простые проблемы. Другой тип властной иерархии представляют сети типа «**цепочки**», в которых появляются горизонтальные связи – элемент децентрализации. «**Всеканалные**» сети представляют полностью децентрализованные группы. Обычно это требуется тогда, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем. Такой подход называют еще открытыми коммуникациями.

Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в организации. Известно, что сокрытие или централизация информации поддерживают властные отношения.

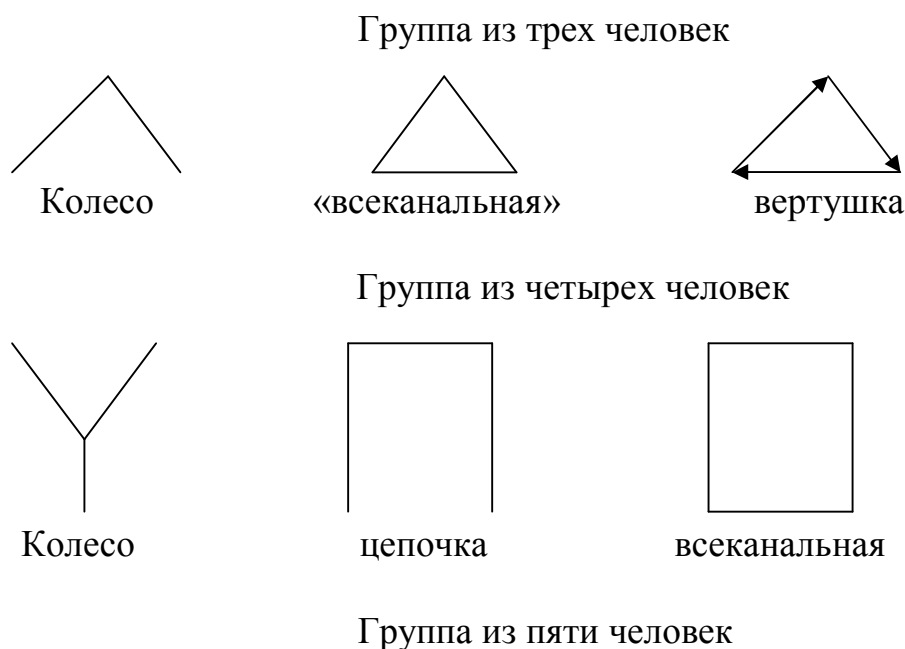
Характер взаимозависимости работ и людей в группе или организации будет определять тип более эффективной коммуникационной сети (рисунок 11.2) Простая взаимозависимость допускает использование централизованных сетей. Сложная взаимозависимость требует «командного» подхода к построению коммуникационных сетей. Однако сложная сеть может и не решить простую задачу.



Рисунок 11.2 – Межличностная коммуникационная сеть

11.6 Коммуникационные стили

Коммуникационный стиль – это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими. Существует много различных стилей, используемых людьми в межличностной коммуникации, также как и много подходов к определению этих стилей. Знание стилей помогает определить то, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем (рисунок 11.3).



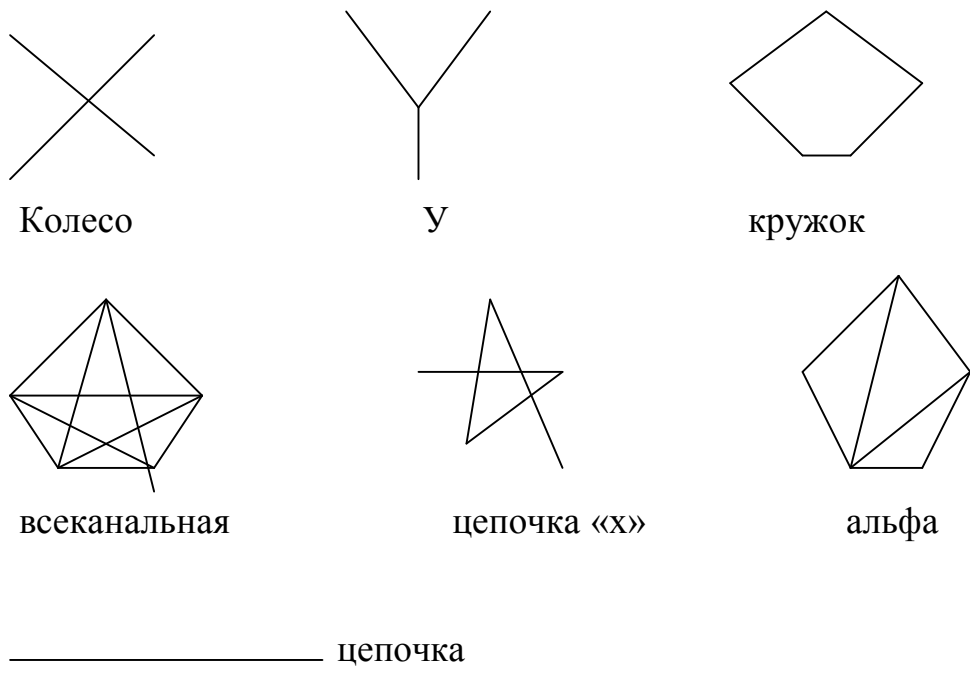


Рисунок 11.3 – Коммуникационные стили

За основу измерения межличностной коммуникации можно взять такие две переменные, как открытость по отношению к другим и адекватность обратной связи. Первое измерение включает открытие или раскрытие себя для других и принятие ответной реакции от других, особенно их реакции, показывающей то, как они воспринимают нас и наши действия. Второе измерение показывает степень, с которой люди делятся с другими своими мыслями и чувствами о них. Построив на этой основе матрицу, где по вертикали будет отложено первое измерение, а по горизонтали второе, можно выделить пять стилей межличностной коммуникации (рисунок 11.4).

Коммуникационный стиль индивидов в первом квадранте может быть определен как *открытие себя*. Этот стиль характеризуется высокой степенью открытости других, но низким уровнем обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль. Открытие себя в этом случае измеряется в диапазоне от среднего до максимального. Индивид идет на это, концентрируя тем самым внимание на себя, чтобы вызвать реакцию на свое поведение. К сожалению, данный стиль страдает тем, что реакция других нередко остается без адекватного ответа или обратной связи со стороны вызывающего его индивида. Принимая реакцию других на свое поведение близко к сердцу, использующих данный стиль индивид может проявлять необузданные эмоции, мало способствующие установлению эффективных отношений между коммуницирующими сторонами.

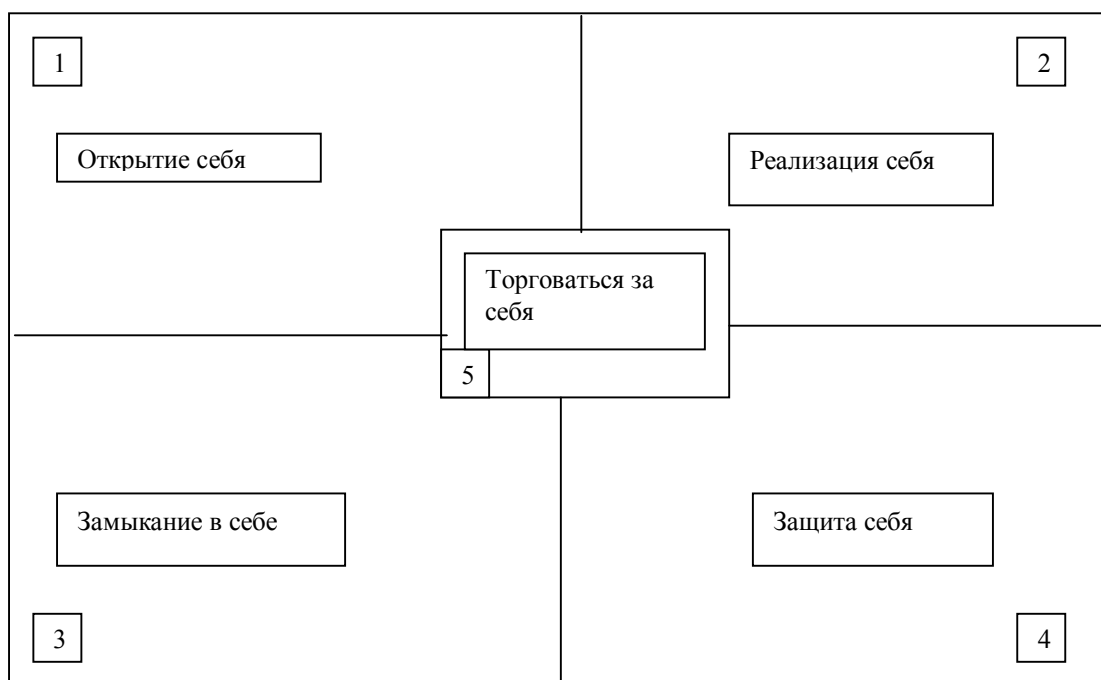


Рисунок 11.4 - Коммуникационные стили.

Коммуникационный стиль индивида во втором квадранте определяется как *реализация себя* и характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью. В идеальных условиях этот стиль является желательным, но ситуационные факторы (политика организации, разница в статусе и т.п.) могут побудить индивида, владеющего этим стилем, отказаться от него.

Коммуникационный стиль в третьем квадранте характеризуется *замыканием в себе*, т.е. одновременно низким уровнем открытости и низким уровнем обратной связи. Индивид в этом случае как бы изолирует себя, не давая другим познать его. Этот стиль часто используют «интраверты», люди с тенденцией больше обращать свой разум вовнутрь себя. Крайность в проявлении этого стиля связана со скрыванием своих идей, мнений, расположений и чувств к другим.

Коммуникационный стиль в четвертом квадранте связан с *защитой себя* и, как видно из матрицы, характеризуется высоким уровнем обратной связи. Он широко используется для того, чтобы лучше узнать других или более правильно оценить их. Обычно индивиды, использующие этот стиль, мало открыты для других, но любят обсуждать других. Они любят слушать о себе, но не любят обсуждать свои качества, особенно плохие, с другими.

В середине матрицы располагаются индивиды, «продающие» себя, если другие делают то же самое. Такой стиль называется «торговля за себя» и характеризуется умеренными открытостью и обратной связью, обмениваемыми в процессе межличностной коммуникации.

Было бы неверно думать, один из выше названных стилей является наиболее удачным (универсальным) для разных ситуаций. Однако практика показала, что стиль, при котором индивид реализует себя, является наиболее

приемлемым. Владение таким стилем является настоящим достоинством. В отношении других стилей важно понять проблемы эффективной обратной связи, умение раскрыть себя и умение слушать других.

11.7 Контрольные практические задания

Вопросы по теме

- 1) Что следует понимать под термином «коммуникации»?
- 2) Какова роль коммуникаций в деятельности организации?
- 3) Приведите примеры межуровневых коммуникаций в организации.
- 4) В чем состоит коммуникативный процесс?
- 5) Перечислите элементы процесса коммуникации.
- 6) В чем особенности межличностных коммуникаций?
- 7) Какие виды коммуникационных сетей выделяют в управлении?
- 8) Какие коммуникативные стили получили большее распространение в настоящее время?

Тесты

1. Определите следующие понятия:
 - 1) коммуникация;
 - 2) делегирование;
 - 3) информация:
 - а) обмен информацией между двумя и более людьми;
 - б) совокупность требований, сообщений, материалов, данных, определяющих меру потенциальных знаний менеджера об определенных процессах или явлениях в их взаимосвязи;
 - в) передача полномочий лицу, которое берет на себя ответственность за выполнение определенных задач.
2. Коммуникация в управлении является:
 - а) объектом управления;
 - б) субъектом управления;
 - в) нет правильных ответов.
3. Функциональные полномочия предполагают:
 - а) реализацию по схеме: от вышестоящего начальника к нижестоящему и дальше по иерархической лестнице;
 - б) передачу линейными руководителями соответствующих полномочий в специальное подразделение (аппарат) для составления планов, проведения консультаций, обработки поступившей информации;
 - в) реализацию полномочий, находящихся в компетенции одного органа.
4. Линейные полномочия предполагают:

а) реализацию полномочий по схеме от вышестоящего начальника к нижестоящему и дальше по иерархической лестнице;

б) передачу линейными руководителями соответствующих полномочий в специальное подразделение (аппарат) для составления планов, проведения консультаций, обработки поступившей информации;

в) реализацию полномочий, находящихся в компетенции одного органа.

5. Штабные полномочия предполагают:

а) реализацию по схеме: от вышестоящего начальника к нижестоящему и дальше по иерархической лестнице;

б) передачу линейными руководителями соответствующих полномочий в специальное подразделение (аппарат) для составления планов, проведения консультаций, обработки поступившей информации;

в) реализацию полномочий, находящихся в компетенции одного органа.

6. Что понимается под термином «валентность»?

а) удовлетворение работой;

б) удовлетворение оплатой труда;

в) удовлетворение результатами деятельности;

г) а, б;

д) удовлетворенность вознаграждением;

е) нет правильных ответов.

7. Разделите информирование:

1) по восходящей;

2) по нисходящей;

а) о текущих задачах подразделений;

б) об изменениях в ранее утвержденных планах;

в) о приоритетности задач, операций, процедур;

г) о стратегии выполнения работ;

д) о видах выполнения работ;

е) о количестве запасов на рабочих местах, участках.

8. Разделите коммуникации:

1) горизонтальные;

2) межуровневые.

а) предполагают коммуникации между разными отделами, бюро, службами, т.е. между подразделениями предприятия, которые выполняют функцию координации задач и действий;

б) предполагают информирование подчиненных уровней и руководства.

9. Какие элементы коммуникационного процесса выделяют:

а) отправитель;

б) сообщение;

- в) канал;
- г) получатель;
- д) представитель;
- е) а, б, в;
- ж) а, б, в, г.

10. Какие этапы коммуникационного процесса выделяют:

- а) зарождение идеи;
- б) кодирование и выбор канала;
- в) передача;
- г) декодирование;
- д) анализ;
- е) а, б, в;
- ж) а, б, в, г;
- з) а, б, и, г, д.

№ вопроса	Баллы
1	1-а; 2-в; 3-б
2	а
3	в
4	а
5	б
6	д
7	1-а, б, в; 2-г, д, е
8	1-а; 2-б
9	ж
10	ж

12 Планирование как основная функция менеджмента

12.1 Сущность функции «планирование»

12.2 Виды планирования

12.3 Процесс планирования

12.1 Сущность функции «планирование»

Планирование – непрерывный процесс установления или уточнения и конкретизации целей развития всей организации и ее структурных подразделений, определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения (изыскания) ресурсов [13].

Задачи планирования:

1) обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех ее структурных подразделений;

2) перспективная ориентация и ранее распознавание проблем развития. План намечает желаемое в будущем состояние объекта и предусматривает конкретные меры, направленные на поддержку благоприятных тенденций или сдерживание отрицательных;

3) координация деятельности структурных подразделений и работников организации. Координация осуществляется как предварительное согласование действий при подготовке планов и как согласованная реакция на возникающие помехи и проблемы при выполнении планов;

4) создание объективной базы для эффективного контроля. Наличие планов позволяет производить объективную оценку деятельности предприятия путем сравнения фактических значений параметров с планируемыми по принципу «факт – план»;

5) стимул (мотивация) трудовой активности работающих. Успешное выполнение плановых заданий – объект особого стимулирования и основание для взаимных расчетов, что создает действенные мотивы для продуктивной и скоординированной деятельности всех участников;

6) информационное обеспечение работников организации. Планы содержат важную для каждого участника информацию о целях, прогнозах, альтернативах, сроках, ресурсных и административных условиях проведения работ.

Таблица 12.1 - Принципы планирования

Принципы	Краткая характеристика
1	2
Единство научно-технических, социальных и экономических задач развития организации	Находит выражение в составе целевых параметров планирования деятельности организации, видах разрабатываемых планов, в критериях оценки плановых решений.

1	2
Научная обоснованность и оптимальность решений	Обеспечивается применением современных информационных технологий, прогрессивных процедур и методов осуществления производственных процессов, использованием методов оптимального планирования экспериментов, оптимизации плановых решений, построения интегрированных систем подготовки и обработки данных.
Доминирование стратегических аспектов в планировании	Требует обязательного использования специфических форм стратегического планирования на предприятии и подчинения ему всех других видов оперативного планирования
Комплексность планирования	Означает системную увязку всех разрабатываемых на предприятии планов
Ресурсная сбалансированность планов	Реализуется составлением во всех сферах и на всех уровнях предприятия материальных, трудовых, финансовых, энергетических и прочих видов балансов
Гибкость и эластичность планирования	Требует динамичной реакции планов на отклонения в ходе работ или изменения внутренних и внешних факторов, а также способности сохранять необходимые резервы и предусматривать плановые альтернативы
Непрерывность планирования	Находит свое наиболее полное выражение в концепции скользящего планирования, в которой благодаря периодическому продлению планов долгосрочные укрупненные расчеты сочетаются с краткосрочным детальным планированием.

В отечественной практике наследство жестко централизованной системы государственного планирования, формализации структур и отсутствия плановой свободы породило стереотип консервативного планового мышления, что приводит в настоящее время нередко к отрицанию плановой дисциплины на предприятиях и утверждению концепции динамической импровизации [11, 12].

В зарубежной практике в эффективно функционирующих организациях обычно достигается разумный компромисс между плановой директивой администрации и оперативной импровизацией менеджера. Обеспечивается он, в частности, реализацией перечисленных принципов в плановой деятельности менеджмента.

12.2 Виды планирования

Результатом процесса планирования в организации является система взаимосвязанных плановых документов – планов.

План - основа деятельности организации любой формы собственности и размеров; содержит указания кому, какую задачу и в какое время, какие ресурсы нужно выделить на решение каждой задачи.

Планы различаются по:

- целям;
- предмету;
- уровню;
- содержанию;
- периодам планирования.

Каждый вид планирования отличается составом решаемых задач, используемой информации, планируемых параметров и степенью их детализации, методами выполнения плановых расчетов.

Планированием на предприятии занимаются специальные плановые органы и менеджеры различных уровней (отдел планово-диспетчерской службы; планово-экономический отдел).

Система планирования на предприятии призвана решать три комплекса вопросов: состав и характер специализации органов планирования; формы координации работ по планированию; характер формализации процессов планирования на предприятии.

Состав и характер специализации органов планирования на предприятии определяется двумя основными факторами: уровнем централизации планирования на предприятии и типом общей системы управления.

Таблица 12.2 – Классификация видов внутрифирменного планирования

Признаки	Виды планирования
Период планирования	Долгосрочное (более 5 лет)
	Среднесрочное (от 1 до 5 лет)
	Краткосрочное (до 1 года)
Уровень планирования	Организация в целом
	Подразделение
	Проект
	Отдельный исполнитель
Предмет планирования	НИОКР
	Производство
	Сбыт
	Снабжение
	Персонал
	Финансы
	Прочие
Содержание планирования	Продуктивно-тематическое
	Ресурсное
	Объемно-календарное
Цель планирования	Стратегическое
	Оперативное

По целевой ориентации различают стратегическое и оперативное планирование.

Стратегическое планирование заключается в определении миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формировании системы целей деятельности и стратегий поведения. Стратегическое планирование, как правило. Ориентировано на период 5 лет.

Оперативное планирование заключается в поиске и согласовании наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации; имеет своей задачей реализацию потенциала организации в форме достигнутой прибыли, доходов, объемов реализации и пр.

Таблица 12.3 – Сравнительная характеристика

Признаки	Стратегическое планирование	Оперативное планирование
Уровень менеджмента	Преимущественно высший уровень	Все уровни с особым акцентом на средний
Основная ориентация	Проблемно-ориентированное	Временная ориентация
Вид проблем	Слабо структурированные, качественные	Хорошо структурированные
Неопределенность	Высокая степень	Низкая степень
Сущность планирования	Ориентация на инновации: стратегическая адаптация к внешней среде; обеспечение эффективности: «делать правильные вещи»	Ориентация на интеграцию: координация внутренней среды; обеспечение эффективности: «вещи делать правильно»
Целевой критерий	Создание потенциала успеха	Реализация потенциала успеха
Горизонт планирования	Акцент на долгосрочное, частично кратко- и среднесрочное планирование	Акцент на кратко- и среднесрочное планирование
Единица планирования	Стратегические хозяйственные единицы	Все функциональные области и все сотрудники
Степень детализации	Укрупненная проработка	Детальная проработка
Исходная информация	Политика организации, внешняя среда	Основная и функциональные стратегии организации, внутренняя среда
Форма организации планирования	Централизованная (руководство)	Децентрализованная (централизованное регулирование)

Содержательный аспект в планировании отражается в трех видах плановых расчетов: продуктивно-тематическом, ресурсном и объемно-календарном.

Продуктивно-тематическое планирование заключается в формировании плана развития организации (плана диверсификации, ликвидационного плана, плана НИР), определяющего мероприятия по обновлению продукции, совершенствованию технологии и организации производства в организации. На производственной стадии этот вид планирования предусматривает разработку и оптимизацию производственных программ предприятий и цехов.

Ресурсное планирование включает расчеты материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения номенклатурно-тематических заданий, а также оценку экономических результатов и эффективности деятельности организации. Этот вид расчетов включает финансовое планирование, составление бизнес планов, бюджетное планирование и т.д.

Календарное планирование заключается в планировании объемов работ, загрузки подразделений и исполнителей, построении календарных графиков проведения работ по отдельным исполнителям, подразделениям, проектам и всей совокупности планируемых работ, графиков загрузки оборудования и исполнителей, распределения работ по отдельным календарным периодам.

Период планирования влияет на характер планируемых показателей, степень укрупнения планируемых процессов, состав используемой информации и методов плановых расчетов. Нередко в планировании выделяют лишь два периода: текущее (до года) и перспективное (более года).

Предметный признак характеризует функциональный аспект планирования. В соответствии с принятым разделением труда в организации планирование осуществляется дифференцированно по основным функциональным областям деятельности: маркетинг, производство, финансы, персонал, НИОКР, материально-техническое снабжение и другие предметные области организации.

Степень детализации планов находит отражение в разных уровнях планирования. В соответствии с принятой организационной структурой предприятия самостоятельными объектами планирования выступают исполнители – сотрудники организации (индивидуальное планирование деятельности), отдельные проекты (проект – менеджмент), структурные единицы организации (подразделения, службы, отделы, производства, цеха и участки) и организация в целом.

Состав и сочетание различных видов планов в рамках отдельной организации формируются исходя из принятой в ней концепции планирования.

Наиболее существенными факторами, определяющими систему планов в организации, являются организационная структура и профиль деятельности организации, состав осуществляемых производственных процессов, уровень кооперации при их выполнении, масштабы и постоянство направлений деятельности.

12.3 Процесс планирования

Планирование – один из важнейших процессов принятия управленческих решений на предприятии; состоит из отдельных этапов и процедур их реализации, которые находятся в определенной логической взаимосвязи и осуществляются в постоянно повторяющейся последовательности, образуя на предприятии специфический плановый цикл.

Процесс планирования независимо от вида планов распадается на три формальных этапа расчетов:

- 1) постановка задачи планирования;
- 2) разработка плана;
- 3) реализация планового решения.

Этап постановки задачи планирования включает формирование цели и анализ проблемы планирования. Конкретное выражение целей планирования зависит от вида разрабатываемых планов. Анализ проблемы заключается в изучении и сравнении фактически достигнутого (или ожидаемого) на момент разработки плана состояния объекта планирования - с требуемыми целевыми значениями параметров.

Этап разработки плана предусматривает формирование возможных вариантов решения проблемы планирования, прогнозирование возможных последствий их реализации для организации, оценку вариантов и принятие планового решения.

Этап реализации планового решения заключается в доведении планового решения до исполнителей в виде плановых заданий, нормативов, показателей [20].

12.4 Контрольные практические задания

Вопросы по теме

- 1) В чем состоит сущность функции планирования?
- 2) Какие задачи призвано решать планирование?
- 3) Что понимается под созданием объективной базы для эффективного контроля?
- 4) Какую роль в реализации планирования играет информационное обеспечение?
- 5) Согласно каким принципам реализуется функция планирования?
- 6) Что является результатом процесса планирования?
- 7) Какие аспекты формируют план – основу деятельности организации?
- 8) Какие виды внутри фирменного планирования осуществляют в организации?
- 9) В чем состоит сущность стратегического планирования в организации?
- 10) В чем особенности оперативного планирования в организации?
- 11) В чем отличия стратегического и оперативного планирования в организации?

- 12) Каково назначение продуктово-тематического планирования?
14) В чем особенности календарного планирования?
15) Обоснуйте необходимость процесса планирования независимо от вида планов: постановка задачи планирования, разработка плана, реализация планового решения.

Тесты

1. Планирование – это:

а) непрерывный процесс установления или уточнения и конкретизации целей развития всей организации и ее структурных подразделений, определения средств и их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения ресурсов, разработка взаимосвязанных плановых документов – планов;

б) один из важнейших процессов принятия управленческих решений на предприятии; состоит из отдельных этапов и процедур их реализации, которые находятся в определенной логической взаимосвязи и осуществляются в постоянно повторяющейся последовательности, образуя на предприятии специфический плановый цикл;

в) процесс, состоящий из этапов: постановка задачи планирования; разработка плана, реализация планового решения;

г) все перечисленное;

д) нет правильных ответов.

2. Координация в планировании понимается как:

а) предварительное согласование действий при подготовке планов и как согласованная реакция на возникающие помехи и проблемы при выполнении планов;

б) представление состояния объекта в будущем, разработка мер, направленных на поддержку благоприятных тенденций или сдерживание отрицательных;

в) оценка деятельности путем сравнения фактических значений параметров с планируемыми по принципу “план-факт”.

3. К задачам планирования нельзя отнести:

а) обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех ее структурных подразделений;

б) формирование стратегического видения объекта;

в) создание объективной базы для эффективного контроля;

г) продвижение товара на рынке.

4. Принцип непрерывности планирования проявляется в:

а) реализации концепции скользящего планирования, в которой благодаря периодическому продлению планов долгосрочные укрупненные расчеты сочетаются с краткосрочным детальным планированием;

б) учете материальных, трудовых, финансовых, энергетических и других ресурсов во всех сферах и на всех уровнях организации;

в) составе целевых параметров планирования деятельности организации, видах разрабатываемых планов, в критериях оценки плановых решений.

5. В условиях рынка деятельность в сфере планирования должна сводиться к:

а) отрицанию плановой дисциплины на предприятиях и утверждению концепции динамической импровизации;

б) жестко централизованной системе планирования, формализации структур и отсутствию плановой свободы;

в) разумному компромиссу между плановой директивой администрации и оперативной импровизацией менеджера;

г) нет правильных ответов.

6. По предмету планирования выделяют следующие виды:

а) долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное планирование;

б) организация в целом, подразделение, проект, отдельный исполнитель;

в) снабжение, сбыт, производство, персонал, финансы, НИОКР, пр.;

г) продуктивно-тематическое, ресурсное, объемно-календарное;

д) стратегическое, оперативное.

7. По периоду планирования выделяют следующие виды:

а) долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное планирование;

б) организация в целом, подразделение, проект, отдельный исполнитель;

в) снабжение, сбыт, производство, персонал, финансы, НИОКР, пр.;

г) продуктивно-тематическое, ресурсное, объемно-календарное;

д) стратегическое, оперативное.

8. По уровню планирования выделяют следующие виды:

а) долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное планирование;

б) организация в целом, подразделение, проект, отдельный исполнитель;

в) снабжение, сбыт, производство, персонал, финансы, НИОКР, пр.;

г) продуктивно-тематическое, ресурсное, объемно-календарное;

д) стратегическое, оперативное.

9. По содержанию планирования выделяют следующие виды:

а) долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное планирование;

б) организация в целом, подразделение, проект, отдельный исполнитель;

в) снабжение, сбыт, производство, персонал, финансы, НИОКР, пр.;

г) продуктивно-тематическое, ресурсное, объемно-календарное;

д) стратегическое, оперативное.

10. По целевой направленности выделяют следующие виды:

а) долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное планирование;

- б) организация в целом, подразделение, проект, отдельный исполнитель;
- в) снабжение, сбыт, производство, персонал, финансы, НИОКР, пр.;
- г) продуктивно-тематическое, ресурсное, объемно-календарное;
- д) стратегическое, оперативное.

11. Какие характеристики из перечисленных являются типичными для стратегического планирования:

- а) преимущественно высший уровень;
- б) слабо структурированные проблемы;
- в) хорошо структурированные проблемы;
- г) обеспечение эффективности: “делать правильные вещи”;
- д) обеспечение эффективности: “вещи делать правильно”;
- е) создание потенциала успеха;
- ж) реализация потенциала успеха;
- з) только а, б, г, е;
- и) только в, д, ж.

12. Какие характеристики из перечисленных являются типичными для оперативного планирования?

- а) преимущественно высший уровень;
- б) слабо структурированные проблемы;
- в) хорошо структурированные проблемы;
- г) обеспечение эффективности: “делать правильные вещи”;
- д) обеспечение эффективности: “вещи делать правильно”;
- е) создание потенциала успеха;
- ж) реализация потенциала успеха;
- з) только а, б, г, е;
- и) только в, д, ж.

13. Продуктивно-тематическое планирование:

а) заключается в формировании плана развития организации (плана диверсификации, ликвидационного плана, плана НИР), определяющего мероприятия по обновлению продукции, совершенствованию технологии и организации производства в организации; предусматривает разработку и оптимизацию производственных программ предприятий и цехов;

б) включает расчеты материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения номенклатурно-тематических заданий, а также оценку экономических результатов и эффективности деятельности организации; включает финансовое планирование, составление бизнес-планов, бюджетное планирование и т.д.;

в) заключается в планировании объемов работ, загрузки подразделений и исполнителей, построении календарных графиков проведения работ по отдельным исполнителям, подразделениям, проектам, всей совокупности планируемых работ, графиков загрузки оборудования и исполнителей, распределения работ по отдельным календарным периодам.

14. Ресурсное планирование:

а) заключается в формировании плана развития организации (плана диверсификации, ликвидационного плана, плана НИР), определяющего мероприятия по обновлению продукции, совершенствованию технологии и организации производства в организации; предусматривает разработку и оптимизацию производственных программ предприятий и цехов;

б) включает расчеты материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения номенклатурно-тематических заданий, а также оценку экономических результатов и эффективности деятельности организации; включает финансовое планирование, составление бизнес-планов, бюджетное планирование и т.д.;

в) заключается в планировании объемов работ, загрузки подразделений и исполнителей, построении календарных графиков проведения работ по отдельным исполнителям, подразделениям, проектам, всей совокупности планируемых работ, графиков загрузки оборудования и исполнителей, распределения работ по отдельным календарным периодам.

15. Календарное планирование:

а) заключается в формировании плана развития организации (плана диверсификации, ликвидационного плана, плана НИР), определяющего мероприятия по обновлению продукции, совершенствованию технологии и организации производства в организации; предусматривает разработку и оптимизацию производственных программ предприятий и цехов;

б) включает расчеты материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения номенклатурно-тематических заданий, а также оценку экономических результатов и эффективности деятельности организации; включает финансовое планирование, составление бизнес-планов, бюджетное планирование и т.д.;

в) заключается в планировании объемов работ, загрузки подразделений и исполнителей, построении календарных графиков проведения работ по отдельным исполнителям, подразделениям, проектам, всей совокупности планируемых работ, графиков загрузки оборудования и исполнителей, распределения работ по отдельным календарным периодам.

16. Стратегическое планирование:

а) заключается в определении миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формировании системы целей деятельности и стратегий поведения; ориентировано, как правило, на период 5 лет;

б) заключается в поиске и согласовании наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации; имеет своей задачей реализацию потенциала организации в форме достигнутой прибыли, доходов, объемов реализации и пр.

17. Наиболее существенными факторами, определяющими систему планов в организации, являются:

- а) организационная структура;
- б) профиль деятельности организации;
- в) состав осуществляемых производственных процессов;
- г) уровень кооперации при выполнении производственных процессов;
- д) масштабы и постоянство деятельности;
- е) только а, б, в;
- ж) только г, д;
- з) все перечисленное;
- и) нет правильных ответов.

18. Оперативное планирование:

а) заключается в определении миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формировании системы целей деятельности и стратегий поведения; ориентировано, как правило, на период 5 лет;

б) заключается в поиске и согласовании наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации; имеет своей задачей реализацию потенциала организации в форме достигнутой прибыли, доходов, объемов реализации и пр.

№ вопроса	Баллы
1	г
2	а
3	г
4	а
5	в
6	в
7	а
8	б
9	г
10	д
11	з
12	и
13	а
14	б
15	в
16	а
17	з
18	б

13 Сущность и понятие контроля в управлении предприятием

13.1 Значение и содержание функций контроля и регулирования

13.2 Виды и формы контроля и регулирования

13.3 Процесс контроля и регулирования

13.1 Значение и содержание функций контроля и регулирования

Цель функций контроля и регулирования – обеспечение эффективного осуществления всех основных функций менеджмента.

Контроль – постоянный процесс, обеспечивающий достижение организацией принятых целей развития путем своевременного обнаружения возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления проблем (отклонений от плановых заданий, нормативов, стандартов) и изменений внешней среды [22].

Контроль – функция комплексная, включающая в себя функции учета, оценки, анализа [11].

Задачи контроля:

- 1) сбор и систематизация информации о фактическом состоянии деятельности и ее результатах (функция – учет);
- 2) оценка состояния и значимости полученных результатов деятельности, выявление отклонений от стандартов – плановых заданий, нормативов (функция – оценка);
- 3) анализ причин отклонений и дестабилизирующих факторов, влияющих на результаты деятельности (функция – анализ);
- 4) прогнозирование последствий сложившейся ситуации и обоснование необходимости принятия корректирующих воздействий.

Регулирование - процесс выработки корректирующих мер и реализации принятых организационно-технологических, экономических и технических решений, обеспечивающих своевременное и безусловное устранение выявленных проблем (отклонений).

Задача регулирования – актуализация (обновление) плановых заданий, нормативов, стандартов с целью обеспечения своевременного и эффективного достижения целей организации.

Функция «**контроль**» переходит в функцию «**регулирование**» в момент принятия и реализации решений по корректированию выявленных отклонений.

«**Контроль**» выступает как функция **обратной связи** в процессе управления: информационные потоки в нем направлены от объекта к субъекту управления.

Контроль завершает управленческий цикл и связывает результаты анализа отклонений от желаемого состояния объекта со всеми основными предметными функциями менеджмента.

По данным контроля производится корректировка ранее принятых решений, плановых заданий, нормативов, показателей или организационных условий их выполнения, т.е. осуществляется обратная связь в управленческом цикле.

13.2 Виды и формы контроля и регулирования

Система контроля в организации должна предусматривать осуществление различных видов контрольной деятельности [13].

Таблица 13.1 – Виды контроля

Виды контроля	
Время осуществления	Предварительный
	Текущий
	Заключительный
Цели контроля	Стратегический
	Оперативный
Предмет контроля	Финансовый
	Административный
Содержание контроля	Время / объем
	Стоимость
	Ресурсы
	Качество
Масштабы контроля	Полный
	Выборочный

Эффективная система контроля характеризуется:

- 1) стратегической направленностью;
- 2) ориентацией на результаты;
- 3) соответствием контролируемому виду деятельности;
- 4) своевременностью (нужная информация нужным людям до того, как произойдет кризис) и гибкостью;
- 5) экономичностью и простотой.

Таблица 13.2 – Характеристика основных видов контрольной деятельности

Вид контроля	Содержание
1	2
Предварительный	Проводится до принятия решения по тому или иному вопросу в целях предупреждения неверных или необоснованных решений. Применяется к трудовым, материальным и финансовым ресурсам.
Текущий	Осуществляется в процессе исполнения принятых решений (плановых заданий). Назначение – своевременное выявление отклонений, препятствующих исполнению решений в полном объеме, нужного качества и в установленные сроки. Производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником.

1	2
Заключи- тельный	Осуществляется после реализации решения для проверки правильности его исполнения.
Стратеги- ческий	Предусматривает учет, оценку и анализ результатов разработки и реализации перспективной концепции развития организации. Объектами выступают жизненно важные аспекты политики организации: маркетинг, научно-технические прогнозы, продуктово-тематический портфель.
Оператив- ный	Нацелен на текущий учет, анализ осуществляемых процессов и имеет своей задачей обеспечение выполнения принятых плановых заданий. Объектами выступают тематические и производственные задания, сроки проведения работ, качество работ, предусмотренные планом ресурсы, связанные с деятельностью затрат предприятия.
Финансо- вый	Ориентирован на конечные экономические результаты деятельности организации и проводится на разных уровнях управления в соответствии с принятой организационной структурой. Объектами являются такие показатели, как прибыль, издержки, объемы производства и продаж, инвестиции и эффективность их использования, обеспеченность финансовыми средствами и финансовое состояние организации (платежеспособность и ликвидность).
Админист- ративный	Распространяется на процессы деятельности и управления ими, имеет иерархическую структуру. Объекты контроля: производственно-хозяйственный процесс в целом и его отдельные части, плановые задания, сроки поставок, ситуация в коллективах исполнителей, выполнение производственной программы и всех видов планов организации.
Полный	Строится как целостная система, постоянно функционирующая в принятой организационной структуре.
Выбороч- ный	Организуется как разовое мероприятие, имеющее целевой характер: проверка качества продукции, соблюдения нормативных требований, научно-технического уровня продукции и т.п.

По форме осуществления контроль может быть:

- внутренний - система контроля организуется предприятием самостоятельно;
- внешний - контроль со стороны внешних контрольных органов, вышестоящей организации, государственных органов управления и т.п.

В зависимости от содержания проблемы (выявленного отклонения) и способа выработки регулирующего воздействия различают два вида регулирования:

1) реактивное регулирование – проводится, когда не достигнуты стандарты; направлено на сглаживание отклонений от стандартов;

2) упреждающее регулирование – предполагает рассмотрение проблемы как потенциальной возможности; направлено на улучшение деятельности или извлечение наибольшей выгоды из представившихся возможностей.

13.3 Процесс контроля и регулирования

В процессе контроля и регулирования выделяются три этапа, на каждом из которых реализуется комплекс различных мер [22]:

- выработка стандартов и критериев;
- сопоставление фактических результатов с ожидаемыми;
- принятие корректирующих мер.

Первый этап процесса контроля непосредственно связан с функцией планирования. На этом этапе устанавливаются стандарты и критерии оценки деятельности объекта управления, которые определяются при планировании. Стандарты, используемые для контроля, отражаются в форме плановых заданий, нормативов, показателей и выбираются из целей и стратегий развития объекта управления и его основных областей.

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении фактически достигнутых результатов функционирования объекта управления с установленными стандартами. На этом этапе определяются интервалы допустимых отклонений от установленных стандартов, измеряются фактически достигнутые результаты и выявляются существенные отклонения, требующие принятия корректирующих мер.

На третьем этапе анализируются причины возникновения отклонений и выбирается один из трех вариантов поведения: ничего не предпринимать; устранить отклонения, прежде чем они перерастут в крупные проблемы; пересмотреть стандарты.

13.4 Контрольные практические задания

Вопросы по теме

- 1) В чем состоит цель контроля и регулирования процессов в организации?
- 2) В чем заключается сущность контроля?
- 3) Какие задачи ставятся в рамках функции контроля?
- 4) В чем состоит сущность регулирования?
- 5) Обоснуйте: функция «контроля» переходит в функцию «регулирование» в момент принятия и реализации решений по корректировке выявленных отклонений.
- 6) Когда «контроль» выступает как функция обратной связи в процессе управления?
- 7) По каким признакам выделяют виды контроля?
- 8) В чем суть и значение предварительного контроля?

- 9) В чем суть и значение текущего контроля?
10) В чем суть и значение заключительного контроля?
11) Обоснуйте: внутренняя форма контроля предполагает самостоятельную организацию предприятием системы контроля.
12) Обоснуйте: внешний - контроль со стороны внешних контрольных органов, 13) В чем состоит взаимосвязь между планированием и контролем?
14) Обоснуйте необходимость контроля по содержанию:
- время;
- объемы;
- ресурсы;
- качество.
15) С какой целью проводится контроль по масштабам деятельности:
- полный;
- выборочный?

Тесты

1. Контроль в управлении понимается как:

- а) постоянный процесс, обеспечивающий достижение организацией принятых целей развития путем своевременного обнаружения возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления проблем (отклонений от плановых заданий, нормативов, стандартов) и изменений во внешней среде;
б) функция комплексная, включающая в себя функции учета, оценки, анализа;
в) построение стратегического видения организации;
г) только а, б;
д) только б, в;
е) все перечисленное;
ж) нет правильных ответов.

2. К задачам контроля как комплексной функции могут быть отнесены:

- а) сбор и систематизацию информации о фактическом состоянии деятельности организации и ее результатах;
б) оценка состояния и значимости полученных результатов деятельности, выявление отклонений от стандартов – плановых заданий, нормативов;
в) анализ причин отклонений и дестабилизирующих факторов, влияющих на результаты деятельности;
г) прогнозирование последствий сложившейся ситуации и обоснование необходимости принятия корректирующих воздействий;
д) только а, б;
е) только в, г;
ж) все перечисленное.

3. По времени осуществления контроль делят на:

- а) предварительный, текущий, заключительный;
- б) стратегический, оперативный;
- в) полный, выборочный.

4. По целенаправленности контроля различают:

- а) предварительный, текущий, заключительный;
- б) стратегический, оперативный;
- в) полный, выборочный.

5. По масштабности проведения контроля выделяют:

- а) предварительный, текущий, заключительный;
- б) стратегический, оперативный;
- в) полный, выборочный.

6. Эффективная система контроля характеризуется:

- а) стратегической направленностью;
- б) ориентацией на результаты;
- в) соответствием контролируемому виду деятельности;
- г) своевременностью и гибкостью;
- д) экономичностью и простотой;
- е) только а, б, в;
- ж) только г, д;
- з) все перечисленное.

7. Стратегический контроль:

а) предусматривает учет, оценку, анализ результатов разработки и реализации перспективной концепции развития организации; объектами контроля выступают: маркетинг, научно-технические прогнозы, продуктивно-тематический портфель;

б) нацелен на текущий учет, анализ осуществляемых процессов и имеет своей задачей обеспечение выполнения принятых плановых заданий; объектами контроля выступают тематические и производственные задания, сроки проведения работ, уровень качества, предусмотренные планом ресурсы, связанные с деятельностью затраты.

8. Объектами административного контроля являются:

а) стратегическое видение организации и связанные с этим аспекты: миссия, маркетинг, научно-технические прогнозы, портфель продукции, инновации, конкуренты;

б) прибыль, издержки, объемы производства и продаж; инвестиции и эффективность их использования; обеспеченность финансовыми средствами; финансовое состояние организации (платежеспособность, ликвидность);

в) производственно-хозяйственный процесс в целом и его отдельные части, плановые задания, сроки поставок, ситуация в коллективах исполнителей, выполнение производственной программы и всех видов планов организации.

9. Объектами финансового контроля являются:

а) стратегическое видение организации и связанные с этим аспекты: миссия, маркетинг, научно-технические прогнозы, портфель продукции, инновации, конкуренты;

б) прибыль, издержки, объемы производства и продаж; инвестиции и эффективность их использования; обеспеченность финансовыми средствами; финансовое состояние организации (платежеспособность, ликвидность);

в) производственно-хозяйственный процесс в целом и его отдельные части, плановые задания, сроки поставок, ситуация в коллективах исполнителей, выполнение производственной программы и всех видов планов организации.

10. Объектами оперативного контроля являются:

а) стратегическое видение организации и связанные с этим аспекты: миссия, маркетинг, научно-технические прогнозы, портфель продукции, инновации, конкуренты;

б) прибыль, издержки, объемы производства и продаж; инвестиции и эффективность их использования; обеспеченность финансовыми средствами; финансовое состояние организации (платежеспособность, ликвидность);

в) производственно-хозяйственный процесс в целом и его отдельные части, плановые задания, сроки поставок, ситуация в коллективах исполнителей, выполнение производственной программы и всех видов планов организации.

г) нет правильных ответов.

11. Оперативный контроль:

а) предусматривает учет, оценку, анализ результатов разработки и реализации перспективной концепции развития организации; объектами контроля выступают: маркетинг, научно-технические прогнозы, продуктово-тематический портфель;

б) нацелен на текущий учет, анализ осуществляемых процессов и имеет своей задачей обеспечение выполнения принятых плановых заданий; объектами контроля выступают тематические и производственные задания, сроки проведения работ, уровень качества, предусмотренные планом ресурсы, связанные с деятельностью затраты.

№ вопроса	Баллы
1	г
2	ж
3	а
4	б
5	в
6	з
7	а
8	в
9	б
10	г
11	б

14 Мотивация персонала как основная функция менеджмента

14.1 Основные понятия и теории мотивации

14.2 Содержательные теории мотивации

14.3 Процессуальные теории мотивации

14.1 Основные понятия и теории мотивации

Мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Для этого осуществляется их экономическое и моральное стимулирование, обогащается само содержание труда и создаются условия для саморазвития. Менеджеры должны постоянно воздействовать на факторы результативной работы членов трудового коллектива. К ним в первую очередь относятся: разнообразные работы по содержанию, рост и расширение профессиональной квалификации работающих, удовлетворение от полученных результатов, повышение ответственности, возможности проявления инициативы и осуществления самоконтроля и пр. [19].

Мотивация (стимулирование) – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [20].

Таблица 14.1 – Теории мотивации

Теории мотивации	
Содержательные – предполагают выявление потребностей людей и их роли в мотивации	Процессные – отражают механизмы мотивации
Иерархия потребностей А.Маслоу	Теория ожиданий В.Врума
Теория потребностей Д.Мак-Клеланда	Теория справедливости
Двухфакторная теория Ф.Герцберга	Модель Портера-Лоулера

Потребность – физиологическое или психологическое ощущение недостатка чего-либо [22].

Потребности служат **мотивом** к действию. Мотивация – состояние, побуждающее совершать действия, направленные на удовлетворение потребностей. **Побуждение** – это ощущение недостатка чего-либо, имеющее определенную направленность, и сконцентрировано на достижении цели. **Цель** в этом смысле – это нечто, что осознается как **средство удовлетворения** потребности [8].

14.2 Содержательные теории мотивации

Таблица 14.2 – Содержательные теории мотивации

Потребности	Уровни пирамиды потребностей	Удовлетворение
Вторичные – психологические, продукт развития человеческого сознания	Самовыражения	От содержательности труда и его результатов
	Признания, уважения	От положительной оценки другими людьми
	Принадлежности и причастности	От общения, участия в совместной деятельности
Первичные - врожденные	Безопасности (подчиненности)	От стабильности, надежности, бесконфликтности с формальной структурой
	Физиологические (материальные)	От материального комфорта

А. Маслоу установил: человек испытывает одновременно потребности различных уровней, но всегда потребности какого-то одного уровня будут доминировать. Кроме того, человек будет испытывать потребности более высокого уровня только после того, как в основном удовлетворит свои потребности более низких уровней.

Менеджер должен определить доминирующую потребность каждого работника и мотивировать эффективность его работы, удовлетворяя эту потребность.

Теория потребностей по Д. Мак-Клеланду (1950-е гг.)

Д. Мак-Клеланд установил связь между результативностью работы людей и потребностями в причастности, власти, успехе.

Развитие этих потребностей и их удовлетворение он считал главным фактором высокой продуктивности людей, экономического роста фирм и даже общества в целом.

Таблица 14.3 - Связь между теориями А. Маслоу и Д. Мак-Клеланда

Потребности, мотивирующие людей	
По А. Маслоу	По Д. Мак-Клеланду
Самовыражения	Успеха
Признания, уважения	Власти
В общении, принадлежности	Причастности
Безопасности (подчиненности)	
Физиологические (материальные)	

Двухфакторная теория Ф. Герцберга (1950-гг.)

Ф. Герцберг показал, что на деятельность людей оказывает влияние две группы факторов, которые автор назвал гигиеническими и мотивирующими.

Таблица 14.4 – Факторы

Группа факторов	Факторы	Влияние на деятельность людей
Гигиенические (связанные с условиями работы)	Заработок	Даже при полном удовлетворении не мотивируют к повышению эффективности труда
	Условия работы	
	Отношения с другими работниками	
	Информированность о делах на предприятии	
Мотивирующие (связанные с содержанием работы, с оценкой результатов руководством)	Признание и одобрение руководством результатов работы	Мотивируют к повышению производительности, эффективности, качества труда
	Возможность продвижения по службе	
	Высокая степень самостоятельности и ответственности	
	Интересная, сложная, требующая творческого подхода работа	

Таблица 14.5 – Связь между теориями А.Маслоу и Ф. Герцберга

Потребности, мотивирующие людей	
По А. Маслоу	По Ф. Герцберга
Самовыражения	Мотивирующие факторы
Признания, уважения	
В общении, принадлежности	Гигиенические факторы
Безопасности (подчиненности)	
Физиологические (материальные)	

14.3 Процессные теории мотивации

Теория ожидания – предложена В.Врумом в 1964 г. Он считал, что стимул к эффективному и качественному труду зависит от сочетания трех факторов – ожиданий человека.

Стимул (мотив) – побудительная причина, заинтересованность в совершении чего-нибудь [19].

Вознаграждение – компенсация затрат труда, направленная на удовлетворение каких-либо человеческих потребностей.

Таблица 14.6 – Стимул

Стимул =	Ожидание того, что усилия приведут к желаемому результату X
	Ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение X
	Ожидание того, что вознаграждение будет иметь достаточную ценность

Чем больше вера человека, что все его ожидания оправдаются, тем более сильным будет стимул к деятельности.

Теория ожиданий указывает, что должны делать менеджеры, чтобы стимулы к труду были сильными.

1) Учить подчиненных получать требуемые результаты и создавать для этого все необходимые условия.

2) Устанавливать непосредственную связь между результатами труда и вознаграждением подчиненных.

3) Изучать потребности подчиненных, чтобы знать какие вознаграждения имеют ценность для них.

Теория справедливости.

Теория справедливости утверждает: люди субъективно определяют соотношение затраченных ими усилий и полученного вознаграждения и сравнивают его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Если, по мнению работника, имеет место несправедливость – большее вознаграждение других работников за аналогичные результаты или такое же за более низкие, - то работник будет снижать интенсивность и продуктивность своей работы.

Чтобы избежать несправедливости, менеджеры должны:

1) устанавливать размеры оплаты на основе объективной оценки уровня ответственности, квалификации, сложности, трудоемкости и результативности труда;

2) разъяснять сотрудникам принципы оплаты, чтобы каждый видел, за счет чего он может увеличить уровень своих доходов.

14.4 Контрольные практические задания

Вопросы по теме

1) Что делает работников довольными или недовольными своей деятельностью?

2) Охарактеризуйте понятие «интереса», «потребности» человека в организации своей деятельности.

3) В чем связь понятий «потребность», мотив», «стимул», «мотивация»?

4) В чем заключаются материальные стимулы?

5) Назовите нематериальные стимулы к труду.

6) Содержательные теории мотивации:

- иерархия потребностей А. Маслоу;
- теория потребностей Альдерфера;
- теория двух факторов Герцберга;
- теория мотивации Мак-Клеланда.

7) Процессуальные теории мотивации:

- теория ожидания Врума;
- теория постановки целей;
- теория равенства (справедливости);
- теория усиления;
- теория партисипативного управления.

Тесты

1. Мотивация – это:

а) деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах;

б) процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации;

в) деятельность, обеспечивающая рост и расширение профессиональной квалификации работающих;

г) состояние, побуждающее совершать действия, направленные на удовлетворение потребностей;

д) только а, б, г;

е) только б, в;

ж) все перечисленное.

2. Какие теории мотивации позволяют выявить потребности людей и их роли в мотивации?

а) содержательные;

б) процессуальные.

3. Какие факторы из перечисленных считаются гигиеническими (связанными с условиями работы)?

а) заработок;

б) условия работы;

в) отношения с работниками;

г) информированность о делах на предприятии;

д) признание и одобрение руководством результатов работы;

е) возможность продвижения по службе;

ж) высокая степень самостоятельности и ответственности;

з) интересная, сложная, требующая творческого подхода работа;

и) только а, б, в;

- к) только а, б, в, г;
- л) только д, е;
- м) только д, е, ж, з;
- н) все перечисленное.

4. Какие теории мотивации отражают механизмы мотивации?

- а) содержательные;
- б) процессуальные.

5. Деление потребностей на гигиенические и мотивирующие предложено:

- а) А. Маслоу;
- б) Д. Мак-Клеландом;
- в) Ф. Герцбергом.

6. Деление потребностей на физиологические, безопасности, принадлежности и причастности; признания и уважения; самовыражения – предложено:

- а) А. Маслоу;
- б) Д. Мак-Клеландом;
- в) Ф. Герцбергом.

7. Какие факторы из перечисленных считают мотивирующими (связанными с содержанием работы, с оценкой результатов, руководством)?

- а) заработок;
- б) условия работы;
- в) отношения с работниками;
- г) информированность о делах на предприятии;
- д) признание и одобрение руководством результатов работы;
- е) возможность продвижения по службе;
- ж) высокая степень самостоятельности и ответственности;
- з) интересная, сложная, требующая творческого подхода работа;
- и) только а, б, в;
- к) только а, б, в, г;
- л) только д, е;
- м) только д, е, ж, з;
- н) все перечисленное.

8. Стимул – это:

- а) побудительная причина, заинтересованность в совершении определенного действия в достижении цели;
- б) компенсация затрат труда, направленная на удовлетворение определенных потребностей;
- в) ощущение недостатка чего-либо, имеющее определенную направленность и сконцентрировано на достижении цели.

9. Потребность – это:

- а) побудительная причина, заинтересованность в совершении определенного действия в достижении цели;
- б) компенсация затрат труда, направленная на удовлетворение определенных потребностей;
- в) ощущение недостатка чего-либо, имеющее определенную направленность и сконцентрировано на достижении цели.

10. Связь между результативностью работы людей и потребностями в причастности, власти, успехе обосновал:

- а) А. Маслоу;
- б) В. Врум;
- в) Д. Мак-Клеландом.

№ вопроса	Баллы
1	д
2	а
3	к
4	б
5	в
6	а
7	м
8	а
9	в
10	в

15 Функция контроля в управлении предприятием (организацией) и коррекция деловой активности

15.1 Сущность и понятие контроля в управлении организацией, виды контроля

15.2 Стратегический контроль и координация деятельности предприятия (организации)

15.3 Оперативно - тактический контроль и коррекция деловой активности

15.1 Сущность и понятие контроля в управлении организацией, виды контроля

Осуществление управленческих функций непосредственно связано с результатами, которые должны быть получены на разных стадиях деятельности фирм.

Без *контроля функции* планирования, организации, руководство, мотивация и т.д. не могут реализовать себя в полной мере.

Контроль может определить как процесс, обеспечивающий эффективное достижение целей организации.

В **функции контроля** входят учет и анализ информации о фактических результатах деятельности всех подразделений организации сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ их причин , разработка мероприятий для достижения поставленных целей.

Различают 3 вида контроля:

- 1) предварительный
- 2) текущий
- 3) заключительный

Цель у них одина, а реализация ее разная.

1) Осуществляется до фактического начала работ, основными средствами осуществления его является: определение правил, процедур, лимит поведения.

2) Проводится непосредственно в ходе проведения работ. Объектом контроля чаще всего является подчиненные сотрудники. Текущий контроль касается регулярной проверки работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по совершенствованию работы и позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Текущий контроль базируется на измерении фактических результатов, с помощью которых разрабатываются скорректированные действия, и реализуется через обратную связь.

3) В рамках этого контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена, либо по истечении определенного периода времени.

Он имеет 2 важные функции:

а) заключительный контроль дает руководству информацию необходимую для планирования, если подобные работы предполагается проводить в дальнейшем.

б) в том, что способность мотивации по средствам установления взаимосвязей между уровнем результативности выполнения работ и вознаграждением.

15.2 Стратегический контроль и координация деятельности предприятия (организации)

Контроль деловой активности организации – это информационно-исследовательский процесс, имеющий целью определение соответствия деловой активности организации искомым параметрам эффективности и при необходимости выработку политики коррекционного воздействия.

Стратегический контроль направлен на выяснение того, приведет ли реализация стратегии к достижению поставленной цели.

Основой информации для осуществления такого контроля является первичная документация.

Первичная документация – это документ, в котором зафиксирована информация об отдельных факторах, объектах и лицах, связанных с деловой активностью организации.

Сводный аналитико-синтетический документ – он содержит обобщенную информацию о деловой активности объекта. К ним принадлежат: аналитико-докладные записки, отчеты, акты экспертиз, акты контрольно-ревизионных мероприятий.

Требования к системе контроля информации:

1) Информацию должны получать своевременно, чтобы можно было легко производиться корректировка статей.

2) Информация должна содержать достоверные, правильные данные.

3) На информации должна проставляться дата. Своевременность представления и учета информации.

Параметры эффективности деловой активности организации – это показатели характеризующие соотношение результатов деятельности организации в определенной сфере за конкретный период времени и объемов ресурсных затрат, используемых для данных результатов.

Система стратегического контроля включает в себя 4 основных элемента:

1) Установление тех показателей, по которым будет проводиться оценка реализации стратегии:

- показатель эффективности
- показатель использования человеческих ресурсов
- показатели, характеризующие состояние внешней среды.

2) Создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля.

К построению систем измерения и отслеживания используют 4 подхода:

1) на основе рыночных показателей;

2) на основе измерения и отслеживания результатов деятельности подразделения.

3) бюрократический, при нем подробно описываются операции, процедуры и контролируется их выполнение.

4) базируется на установлении норм отношений и системы ценностей в организации.

3) Сравнение реального состояния с желаемым.

- факт получения лучше желаемого
- факт получения на уровне желаемого
- факт получения хуже желаемого.

4) Оценка результата сравнения и принятия решения по корректировке.

Коррекция деловой активности организации – это комплекс мероприятий имеющих целью внесение изменений в деловую активность организации.

Необходимо выяснить степень действенности выработанных мер по устранению негативных проявлений деятельности коллектива:

1) возникает ли необходимость в изменении всей стратегии;

2) неудовлетворенность работы связано только с организационной структурой, требует ее изменения и в какой степени?

3) неудовлетворенность в работе может быть отражена в несовершенстве информационной обеспеченности;

4) несовершенство функциональных систем;

5) недостаточно полное и правильное выполнение работ сотрудниками;

6) система мотивации;

7) несовершенство организационных процессов.

15.3 Оперативно – тактический контроль и коррекция деловой активности

Оперативный контроль ориентирован на текущую производственную и хозяйственную деятельность. В частности соблюдение последовательности операций, норм времени, качество труда, загрузка оборудования, соблюдение общего графика работы и т.д.

Процедура оперативно-тактического контроля складывается из 3-х основных этапов:

1) выработка стандартов и критериев

2) сопоставление с ними реальных результатов

3) принятие необходимых корректирующих воздействий

1 этап.

Стандарты и критерии – то конкретные цели, процесс в отношении которых поддается измерению

2 этап.

Состоит в сопоставлении достигнутых результатов с установленными стандартами.

Отклонения оцениваются по:

- по масштабу

- измерительным результатам

- распространение информации
- оценка информации

3 этап.

Корректирующие действия:

- 1) ничего не предпринимать
- 2) устранять отклонения
- 3) пересмотреть стандарты

Не все заметные отклонения от стандартов следует устранять. Стандарты могут оказаться нереальными т.к. они основываются на планах, а планы - лишь желаемое будущее.

15.4 Контрольные практические задания

Вопросы по теме

- 1) Как связаны функции: учет, контроль, анализ?
- 2) Контроль деловой активности организации – это ...
- 3) Что такое первичная документация?
- 4) В чем сущность и значение сводного аналитико-синтетического документа?
- 5) Какие требования предъявляют к системе контроля информации?
- 6) Что понимается под параметрами деловой активности организации?
- 7) На что ориентирован оперативный контроль производственной и хозяйственной деятельности?
- 8) По каким критериям отслеживаются и анализируются отклонения?
- 9) Перечислите возможные корректирующие действия.
- 10) Каким образом проводится сравнение реального состояния с желаемым?

Тесты

1. По времени осуществления различают следующие виды контроля:

- а) предварительный;
- б) эмпирический;
- в) логический;
- г) текущий;
- д) заключительный;
- е) только а, б, в;
- ж) только а, г, д;
- з) только б, в, г;
- к) все перечисленные.

2. Текущий контроль

- а) осуществляется непосредственно до проведения работ;
- б) осуществляется одновременно с выполнением самой работы;

в) базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение целей.

3. Текущий контроль – это

а) контроль процесса, технологий, тактики исполнения работ, позволяющего оценить работу как “правильно” или “неправильно”;

б) контроль конечных результатов определенного этапа проекта, цикла работ, позволяющих оценить работу в целом “эффективно”, “неэффективно”, определить степень достижений;

в) контроль организации процесса (ов), операций, процедур, линий поведения.

4. Предварительный контроль – это

а) контроль процесса, технологий, тактики исполнения работ, позволяющего оценить работу как “правильно” или “неправильно”;

б) контроль конечных результатов определенного этапа проекта, цикла работ, позволяющих оценить работу в целом “эффективно”, “неэффективно”, определить степень достижений;

в) контроль организации процесса(ов), операций, процедур, линий поведения.

5. Заключительный контроль – это

а) контроль процесса, технологий, тактики исполнения работ, позволяющего оценить работу как “правильно” или “неправильно”;

б) контроль конечных результатов определенного этапа проекта, цикла работ, позволяющих оценить работу в целом “эффективно”, “неэффективно”, определить степень достижений;

в) контроль организации процесса(ов), операций, процедур, линий поведения.

6. Какой контроль реализует функции, во-первых, готовить руководству организации информацию, необходимую для планирования; подтверждения наличия или отсутствия проблем; подтверждения реальности или нереальности планов; во-вторых, увязки мотивационного вознаграждения с уровнем достигнутых результатов?

А) предварительный контроль;

б) текущий контроль;

в) заключительный контроль.

7. Что из перечисленного относится к первичным документам:

а) кассовые ордера;

б) платежные требования и поручения;

в) счета-фактуры;

г) товарно-транспортные и внутриорганизационные накладные;

д) путевые листы;

- е) расчетно-платежные чеки;
- ж) отчеты;
- з) балансы;
- и) только а, б, в;
- к) только г, д, е;
- л) все перечисленное;
- м) а, б, в, г, д, е;
- н) только ж, з.

8. Что из перечисленного относится к сводным (аналитико-синтетическим) документам:

- а) кассовые ордера;
- б) платежные требования и поручения;
- в) счета-фактуры;
- г) товарно-транспортные и внутриорганизационные накладные;
- д) путевые листы;
- е) расчетно-платежные чеки;
- ж) отчеты;
- з) балансы;
- и) только а, б, в;
- к) только г, д, е;
- л) все перечисленное;
- м) а, б, в, г, д, е;
- н) только ж, з.

9. Что из перечисленного относится к первичным документам:

- а) объяснительные служебные записки;
- б) приказы и распоряжения должностных лиц организации;
- в) табели;
- г) акты приемки-сдачи работ;
- д) технические паспорта;
- е) спецификации;
- ж) акты экспертиз;
- з) докладные записки;
- и) балансы;
- к) только а, б, в, г, д, е;
- л) только ж, з, и;
- м) все перечисленное.

10. Что из перечисленного относится к сводным (аналитико-синтетическим) документам:

- а) объяснительные служебные записки;
- б) приказы и распоряжения должностных лиц организации;
- в) табели;
- г) акты приемки-сдачи работ;

- д) технические паспорта;
- е) спецификации;
- ж) акты экспертиз;
- з) докладные записки;
- и) балансы;
- к) только а, б, в, г, д, е;
- л) только ж, з, и;
- м) все перечисленное.

№ вопроса	Баллы
1	ж
2	в
3	а
4	в
5	б
6	а
7	м
8	н
9	к
10	л

16 Тест на проверку усвоенного материала

Правильное утверждение пометить – 1.

Неправильное утверждение пометить – 0.

Оценка результатов:

120 и более правильных ответов	Отлично
112-119 правильных ответов	Хорошо
106-111 правильных ответов	Удовлетворительно
Менее 105 правильных ответов	Неудовлетворительно
	Необходимо повторение для более качественного усвоения материала

№ вопроса	Утверждение	Баллы
1	2	3
1	Подход, основанный на отслеживании затрат и управлении ими на каждом без исключения участках, и по всем видам работ – позволяет выявить проблемные (затратоемкие) участки, активировать резервы повышения эффективности и качества выполняемых работ	1
2	Под управлением понимают совокупность процессов, обеспечивающих поддержание системы в заданном состоянии и (или) перевод ее в новое более жизненное состояние организации путем разработки и реализации целенаправленных воздействий	1
3	Ключевая цель производства – выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке	0
4	Административный менеджмент – это разработка и принятие управленческих решений, распределение заданий между исполнителями и контроль их выполнения	1
5	Термин “управление” шире термина “менеджмент”, так как применяется к разным видам человеческой деятельности; к разным сферам деятельности	1
6	Ключевая цель маркетинга – достичь высокой производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции	0
7	Менеджмент понимают как интеграционный процесс, поскольку менеджмент призван рассматривать разнообразные задачи, необходимость решения которых в совокупности обеспечивает достижение поставленных целей	1
8	Видами объекта управления считают: рабочее место, участок, цех, производство предприятия, объединение	0

1	2	3
9	Результатом управляющего воздействия является управленческое решение, в основе которого лежит цель (целеполагание)	1
10	Уровни объекта управления – это операция, проект, система	0
11	Категории менеджмента – это наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие общественные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организации	1
12	Выделяют функциональные области объекта управления: снабжение, сбыт, производство, финансы, кадры, НИОКР	1
13	Под организацией понимают сообщество людей, отвечающее следующим требованиям: а) наличие минимум двух людей, считающих себя членами этой организации; б) осознанный характер совместной деятельности, то есть люди намеренно работают вместе; в) наличие минимум одной общей цели, желаемого конечного результата.	1
14	Жизнедеятельность организации состоит из следующих процессов: получение ресурсов из внешней среды; изготовление продукции (выполнение работ, оказание услуг); передача продукта во внешнюю среду.	1
15	Организационная деятельность не облегчает коммуникации.	0
16	Вертикальное разделение труда предполагает деление работы на составляющие компоненты: маркетинг, производство, финансы, кадры, НИОКР.	0
17	Технологическое и профессионально-квалифицированное разделение труда менеджеров формируется на основе видов и сложности выполняемых работ	1
18	Руководители среднего уровня обеспечивают реализацию политики функционирования организации, отвечают за подготовку информации для высшего звена, принимают к исполнению утвержденные решения и обеспечивают их реализацию на нижнем уровне.	1
19	В условиях рынка успехов добиваются только те фирмы, которые способны сформировать и эффективно использовать ключевые ценности организации; рационально распоряжаться временем, справляться с нарастающим потоком нововведений.	1
20	Наиболее распространенной формой развития управления на современном этапе являются маркетинговые сетевые организационные формы.	0
21	Стимулирующая координация нацелена на прогнозирование проблемы, трудностей и путей их преодоления.	0

1	2	3
22	Одной из важных тенденций развития управления на данном этапе является поворот бизнеса к управлению “организационной культурой”, которая выражается в системе ценностей, разделяемой персоналом фирмы и связанной с конечными целями организации (установление высоких стандартов деятельности каждого работника, обеспечение гибкого лидерства с акцентом на личные контакты; создание всеобщей вовлеченности в дела фирмы и прочее)	1
23	Сегодня главным для мелких, средних и крупных предприятий, фирм оказывается не столько стремление к снижению издержек производства и цен на продукцию, сколько способность фирмы дать потребителю товар более высокого качества или обладающий какими-то новыми свойствами (причем за ту же цену)	1
24	Информационная роль менеджера – распространитель информации - предполагает ответственность за активацию и активизацию подчиненных, набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности.	0
25	Роль менеджера “предприниматель” предполагает изыскание возможности внутри самой организации, разработку и запуск “проектов по совершенствованию”, способных приносить положительные изменения, контроль разработки определенных проектов.	1
26	Межличностная роль – “лидер” – предполагает корректировочные действия при необходимости важных и неожиданных решений.	0
27	Сформировавшаяся под воздействием марксистской парадигмы экономического развития экономическая теория особого типа базировалась на реализации таких принципиальных положений, как концентрация производства, его монополизация на государственных предприятиях, ориентация производственной специализации на народно-хозяйственную эффективность, закрытость единого народно-хозяйственного комплекса страны.	1
28	Основой российской экономики в дореформенный период являлось гибкое сочетание методов рыночного регулирования, основанных на обратных связях с государственным регулированием социально-экономических процессов.	0
29	Управленческая революция периода 17-18 вв. связана с зарождением капитализма и началом индустриального прогресса европейской цивилизации; главным революционным преобразованием этого периода в области менеджмента было отделение его от собственности и зарождение профессионального менеджмента.	1

1	2	3
30	Основной задачей научного управления является повышение производительности труда посредством рационализации трудовых операций на базе научной организации осуществления рабочим своей деятельности.	1
31	Управленческая революция периода 19-20 вв. позволила сформировать крупные иерархические структуры менеджмента, осуществить осуществление труда, вести нормы и стандарты, установить должностные обязанности и ответственности менеджеров.	1
32	Автором системы, включающей меры, хронометраж, методы переобучения рабочих; плановое бюро, сбор социальной информации; новую структуру функционального администрирования, является Дуглас Мак-Грегор.	0
33	12 принципов производительности (точно поставленная цель, здоровый смысл, компетентная консультация, дисциплина, справедливое отношение к персоналу, учет, диспетчирование, нормы и расписание, нормирование операций, нормализация условий, инструкции, вознаграждения за производственный труд) разработаны А. Маслоу.	0
34	Потребность – это определение человеком какой-либо психологической или физиологической недостаточности.	1
35	Пирамида потребностей “работает” от низких потребностей к высшим, то есть приход к более высокому уровню потребностей происходит только через удовлетворение потребностей низшего уровня.	1
36	Исследование операций – это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации.	1
37	Модель – это форма представления реальности.	1
38	Принцип ответственности предполагает эффективное сочетание людских и материальных ресурсов, наиболее производительное применение труда.	0
39	Принцип научности предполагает централизованное руководство народным хозяйством и предоставление хозяйственной самостоятельности коллективам предприятий.	0
40	Принцип единоначалия и коллегиальности предполагает железную дисциплину во время труда, беспрекословное подчинение воле руководителя, и в то же время участие трудящихся в управлении.	1
41	Интеграционный подход к менеджменту предполагает переход от качественных оценок к количественным при помощи инженерных расчетов, математических и статистических методов, экспертных оценок, системы баллов.	0

1	2	3
42	Маркетинговый подход к менеджменту предполагает исследование и усиление взаимосвязей между отдельными подсистемами формы управления; стадиями жизненного цикла объекта управления (маркетинг, НИОКР, подготовка производства, производство и пр.); уровнями управления по вертикали (страна, регион, город, фирма...); субъектами управления по горизонтали.	0
43	Ситуационный подход к менеджменту базируется на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией.	1
44	Нормативный подход к менеджменту предполагает установление нормативов управления по всем подсистемам управления.	1
45	Функциональный подход к менеджменту рассматривает потребность как совокупность функций, которые нужно выполнить для удовлетворения потребности.	1
46	Процессный подход к менеджменту ориентирован на постоянное возобновление производства объекта для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими совокупными затратами на единицу полезного эффекта по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке.	0
47	Воспроизводственный подход к менеджменту рассматривает функции как взаимосвязанные.	0
48	Ситуационный подход к менеджменту предполагает рассмотрение объекта (системы) как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющую выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь.	0
49	Динамический подход к менеджменту предполагает рассмотрение объекта управления в причинно-следственных связях и соподчиненности, проведение ретроспективного анализа поведения аналогичных объектов и прогноз его развития.	1
50	Оптимизационный подход к менеджменту предусматривает ориентацию управляющей подсистемой фирмы менеджмента на потребителя – при решении любых задач (повышения качества объекта в соответствии с интересами потребителей, экономия ресурсов)	0
51	Комплексный подход к менеджменту обязательно предполагает для решения проблемы использование организационных, технических, экономических, экологических, социальных, психологических, демографических и др. аспектов.	1

1	2	3
52	Директивный подход к менеджменту предполагает регламентацию прав, функций, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказах, распоряжениях и пр.)	
53	Директивный подход опирается на систему законодательных актов страны и регионов; систему нормативно-директивных и методических документов фирмы и вышестоящих организаций; систему планов, программ, заданий; систему оперативного руководства (власти), граничащую с психологическими аспектами.	1
54	Основными стадиями жизненного цикла организации является рождение, детство и юность, зрелость, старение, возрождение или исчезновение.	1
55	Организация как функция управления включает в себя организацию производства, организацию труда и организацию управления.	1
56	Структура управления организацией – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.	1
57	Административная форма труда представляет собой сферу деятельности руководителей и осуществляется в форме распоряжения, контроля работы подчиненных, их поощрения или наказания, организация обмена информации, то есть это труд, предполагающий текущую координацию и оценку деятельности подчиненных.	1
58	Горизонтальные связи в организации соединяют иерархические уровни (управления) в организации и ее частях.	0
59	Преимуществами линейной организационной структуры является: быстрота реакций на прямые приказания; ясно выраженная ответственность; четкая система взаимосвязей.	1
60	Недостатками линейной организационной структуры управления является, в частности, чрезмерно развитая система связей по вертикали; эффект “бутылочного горла”.	0
61	Проектная структура управления организацией предполагает создание команды из самых квалифицированных специалистов для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и затрат.	1
62	Матричная структура управления предполагает наличие нескольких групп управления проектом (принцип двойного подчинения) для лучшей ориентации на проектные цели и спрос; более эффективного использования кадров, лучшей координации работ и контроля за счет должности руководителя проекта.	1

1	2	3
63	Дивизиональный тип структуры управления вершин в связи с уменьшением размеров предприятий, сужению их деятельности при одновременном усложнении технологических процессов.	0
64	Структура партисипативного управления базируется на предоставлении работникам права самостоятельно принимать решения относительно своей деятельности и формировать рабочие группы из тех членов организации, с которыми они хотели бы работать; привлечении работников к процессу принятия решения.	1
65	Организационное проектирование (перепроектирование) необходимо, главным образом, чтобы обеспечить соответствие организационной структуры, реализуемой в данный момент стратегии организации, то есть высокой эффективности деятельности организации.	1
66	Вертикальное разделение труда предполагает разделение всей работы на составляющие компоненты между участниками трудового процесса (маркетинг, финансы, производство, НИОКР, кадры).	0
67	Организационная деятельность необходима, во-первых, для повышения эффективности качества работы; во-вторых, для облегчения коммуникаций; в-третьих, для установления ответственности.	1
68	Организация как открытая система – это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого (совокупность взаимосвязанных элементов, представляющих единое целое).	1
69	В централизованных организациях полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.	0
70	В децентрализованных организациях руководство высшего звена управления оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений.	0
71	Методы менеджмента – способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения ее целей.	1
72	Системный подход в менеджменте позволяет выделить компоненты, связи, структуру взаимодействия, процесс, окружение.	1
73	Комплексный подход в менеджменте предполагает рассмотрение проблем управления в их связи и взаимозависимости с использованием методов исследований многих наук, изучающих тот же круг проблем.	1

1	2	3
74	Моделирование исключает применение системного и комплексного подходов.	0
75	Моделирование проводится в несколько этапов, на каждом из которых уточняется постановка задачи, разрабатывается модель, осуществляется ее теоретический и экспериментальный анализ на эффективность и достоверность, при необходимости проводится корректировка с целью введения новых параметров, данных и пр.	1
76	Методы управления функциональными подсистемами связаны со структурой организации, в которой имеется функциональное разделение управленческого труда по таким видам работ как маркетинг, производство, финансы, инновации, персонал и т. д.	1
77	Работа в подсистеме “маркетинг” осуществляется с применением методов: анализа надежности; контроля качества; факторного анализа, контроля использования труда, материалов, оборудования; изучения операций; учета расходов и проч.	0
78	Работа подсистемы “инновации” строится на применении методов: анализа и формирования системы управления персоналом; планирование рабочей силы, организации труда персонала и его опыт; управление деловой карьеры.	0
79	Работа подсистемы “производство” базируется на использовании методов: диагностики положения фирмы на рынке товаров и услуг; анализа возможностей организации на потенциальных рынках; определения динамики выпуска продукции с учетом стадий ее жизненного цикла, выявления потребностей в новых видах продукции и новых рынках сбыта и проч.	0
80	Организационные воздействия основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретного предприятия (устав предприятия; правила внутреннего распорядка; организационная структура управления; штатное расписание; положение о структурных подразделениях; должностные инструкции сотрудников; организация рабочих мест).	1
81	К распорядительным документам относят: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, контроль исполнения, целевое планирование, координация работ.	1
82	Наиболее категоричной формой является приказ, который обычно состоит из пяти частей: констатация ситуации (события); меры по устранению недостатков; выделение ресурсов для решения, сроки исполнения решения; контроль исполнения.	1

1	2	3
83	Материальная ответственность может быть полной, ограниченной, индивидуальной, коллективной.	1
84	Дисциплинарная ответственность – замечания, выговор, понижение в должности, увольнение.	1
85	Ограниченная материальная ответственность определяется в размере прямого ущерба, но не более среднемесячного заработка, получаемого работником в данный момент.	1
86	Управленческая функция представляет собой деятельность (процесс), состоящую из серии взаимосвязанных действий.	1
87	Общие функции менеджмента отражают содержание основных стадий процесса управления деятельностью организации на всех иерархических уровнях (формирование целей, планирование, организация, контроль).	1
88	Технологические функции обеспечивают регулирование отношений между людьми, возникающих в процессе функционирования организации.	0
89	Социально-психологические функции характеризуют содержание процессов и методов управления и содержат два компонента – коммуникации и решения.	0
90	Коммуникация, как функция менеджмента, занимается рационализацией информационных потоков на предприятии с целью эффективного управления процессами в организации.	1
91	Контроль, как функция менеджмента, включает: оценку состояния работ по проекту; оценку финансового состояния предприятия; анализ работы служб и подразделений предприятия; распоряжение об изменении сроков проведения работ по проекту и проч.	1
92	Утверждение сметы затрат по проекту – типичное управленческое решение, принимаемое в рамках функции “планирование”.	1
93	Утверждение плана реализации продукции – типичное управленческое решение, принимаемое в рамках функции “организация”.	0
94	Создание новых или упразднение существующих подразделений предприятия - типичное управленческое решение в рамках функции “контроль”.	0
95	Открытие филиала или дочерней фирмы предприятия - типичное управленческое решение в рамках функции “организация”.	1
96	Установление порядка оценки деятельности исполнителей - типичное управленческое решение в рамках функции “контроль”.	1

1	2	3
97	Оценка финансового состояния - типичное управленческое решение в рамках функции “организация”.	0
98	Ответственность означает обязательство лица или подразделения выполнять установленные задачи в рамках предоставленных полномочий, то есть прав и ресурсов.	1
99	Компетенция означает ограниченное право сотрудника или подразделения использовать средства и ресурсы предприятия для выполнения установленных задач.	1
100	Дифференциация функций менеджмента позволяет выделить отдельные задачи и виды управленческой деятельности и регламентировать рациональные правила и процедуры их осуществления.	1
101	Внешняя среда организации – это условия существования и развития организации, включающие такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации.	1
102	Среда прямого воздействия включает факторы, непосредственно влияющие на операции организации и сами же испытывающие на себе прямое влияние организации.	1
103	Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, не оказывающее прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, влияющие на них: состояние экономики, научно-технический прогресс, социо-культурные и политические изменения, влияния групповых интересов и существенные для организации события в других странах.	1
104	Подвижность среды – это относительное количество информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора.	0
105	Неопределенность среды – это число факторов, на которые организация должна реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.	0
106	Под сложностью среды понимается скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.	0
107	Взаимосвязанность факторов внешней среды – это уровень силы, с которой изменения одного фактора воздействует на другие факторы.	1
108	Механистические организации характеризуются экстенсивным использованием правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации.	1

1	2	3
109	Механистический тип организации эффективен в условиях, когда используется не рутинная технология (высокий уровень неопределенности в том, когда, где и как выполнить работу) и имеется сложное и динамичное окружение.	0
110	Органические организации характеризуются слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии.	1
111	Органический тип организации эффективен в условиях, когда используется рутинная технология (низкий уровень неопределенностей и нединамичное внешнее окружение).	0
112	Механистический тип организации является синонимом бюрократической организации.	1
113	Информация – это главный элемент, объединяющий процессы и влияющий на принятие обоснованных управленческих решений при осуществлении менеджером таких важных функций управления, как планирование, организация, мотивация, координация, контроль, учет, анализ.	1
114	Объектом менеджмента является организация как сознательно координированное для достижения установленных целей сообщество людей; субъектом менеджмента являются руководители различного уровня; предметом менеджмента является информация.	1
115	Информацией является мера неопределенности, снимаемая в результате опыта.	1
116	Информацией является только то, что позволяет уточнить, подтвердить или опровергнуть сведения об объекте управления, рыночной среде, конкурентах, тенденциях развития рынка и т. д.	1
117	Для принятия эффективных управленческих решений к информации предъявляются следующие требования: непрерывность сбора, своевременность, достоверность, надежность, комплектность системы информации, адресность, правовая комплектность информации; многократность использования; актуальность; высокая скорость сбора; обработки; передачи; оперативность; соответствие конкретной ситуации.	1
118	По отношению к внешней среде информацию делят на конструкторскую, технологическую, финансовую, бухгалтерскую, планово-экономическую, оперативно-производственную.	0

1	2	3
119	По принадлежности к сферам деятельности и функциям управления информацию делят на внешнюю и внутреннюю.	0
120	Информационная система – это совокупность информационных потоков, документов, каналов связи и технических средств, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы управления в целях эффективной ее деятельности.	1
121	Косвенный метод сбора информации предполагает проведение анкетирования, интервьюирования специалистов (экспертов) различных уровней управления,	0
122	Прямой метод сбора информации подразумевает под собой анализ документных источников (плановых документов, отчетов о деятельности и т.д.)	0
123	Комплексные оценка и анализ предполагают формирование общего впечатления о деятельности.	1
124	Локальное оценивание производится на основе результатов выполнения какой-то одной функции или даже ее части.	1
125	Пролонгированная оценка осуществляется на основе длительного периода деятельности объекта исследования.	1
126	Экспрессивное оценивание относится исключительно к текущей деятельности и проявляется, главным образом, в психологической окраске, категоричных суждениях, пристрастном анализе и проч.	1
127	Коммуникация – это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между людьми.	1
128	Коммуникация – это процесс обмена информацией между двумя и более людьми.	1
129	Совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией.	1
130	Формальные коммуникации не следуют общим правилам данной организации; они осуществляются (реализуются) согласно установившейся системе личных отношений между работниками организации.	0
131	Неформальные коммуникации определяются политикой, правилами, должностными инструкциями данной организации и осуществляются по формальным каналам.	0
132	Горизонтальные коммуникации реализуются между различными подразделениями (отделами, бюро, службами), предназначенными для координации деятельности различных подразделений.	1
133	Невербальные коммуникации свидетельствуют о действительных эмоциях (движения тела, жесты, интонации голоса и т. д.); участника коммуникационного процесса и являются надежными индикатором проявляемых чувств.	1

1	2	3
134	Коммуникационные барьеры – факторы, уменьшающие возможности успешной коммуникаций.	1
135	Восходящие коммуникации относятся к горизонтальному виду коммуникации.	0
136	Нисходящие коммуникации непосредственно связаны с руководством и контролем деятельности работников через информацию о текущих задачах подразделений, о приоритетности задач, операций, процедур и пр.	1
137	Процесс коммуникации обеспечивается посредством четырех основных элементов: отправитель, сообщение, канал, получатель (адресат).	1
138	Выделяют 4 этапа процесса обмена информацией: зарождение идей или отбор информации; выбор канала передачи информации; передача сообщений; интерпретация сообщения.	1
139	Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.	1
140	Вертикальные связи строятся по линии руководства от начальника к подчиненным.	1
141	Горизонтальные связи осуществляются между разными индивидами или частями организации между заместителями, руководителями отделов, между подчиненными.	1
142	Диагональные связи – это связи с другими начальниками и с другими подчиненными.	1
143	В сетях типа “колесо” представлена формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные коммуницируют друг с другом через своего начальника.	1
144	В сетях типа “кружок” члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними.	1
145	Коммуникационный стиль – это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное воздействие с другими.	1
146	Стиль “замыкание в себе” характеризуется высокой степенью открытости другим, но низким уровнем обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль, то есть индивид принимает реакцию других на свое поведение близко к сердцу, но может проявлять при этом необузданные реакции, мало способствующие установлению эффективных отношений между коммуницирующими сторонами.	0
147	Коммуникационный стиль индивида определяется как “реализация себя” и характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью.	1

1	2	3
148	Планирование – непрерывный процесс установления или уточнения и конкретизации целей развития всей организации и ее структурных подразделений, определения средств их достижения, сроков и последовательности изыскания, распределения и использования ресурсов.	1
149	Задачей планирования, в частности, является создание объективной базы для эффективного контроля.	1
150	Принцип непрерывности планирования проявляется в учете материальных, трудовых, финансовых, энергетических и других ресурсов – во всех сферах и на всех уровнях организации.	0
151	Координация в планировании понимается как представление объекта в будущем, разработка мер, направленных на поддержку благоприятных тенденций или сдерживание отрицательных.	0
152	В условиях рынка деятельность по планированию должна сводиться к разумному компромиссу между плановой директивой администрации и оперативной импровизацией менеджера.	1
153	По периоду планирования выделяют следующие виды: планирование деятельности организации в целом, подразделения, планирование по проекту, отдельному исполнителю.	0
154	По предмету планирования выделяют планирование сбыта, снабжения производства, персонала, финансов, НИОКР, пр.	1
155	Для стратегического планирования характерны: - преимущественно высший уровень; - слабо структурированные проблемы; - обеспечение эффективности: “делать правильные вещи”; - создание потенциала успеха.	1
156	Для оперативного планирования характерно: - хорошо структурированная проблема; - обеспечение эффективности: “вещи делать правильно”; - реализация потенциала успеха.	1
157	Календарное планирование заключается в планировании объемов работ, загрузке подразделений и исполнителей, построении календарных графиков проведения работ по отдельным исполнителям, подразделениям, проектам, всей совокупности планируемых работ, графиков загрузки оборудования и исполнителей, распределения работ по отдельным календарным периодам.	1
158	Стратегическое планирование заключается в поиске и согласовании наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации; имеет своей задачей реализацию потенциала организации в форме достигнутой прибыли, доходов, объемов реализации и пр.	0

1	2	3
159	Оперативное планирование заключается в определении миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формировании системы целей деятельности и стратегий поведения.	0
160	Ресурсное планирование включает расчеты материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения номенклатурно-тематических заданий, а также оценку экономических результатов и эффективности деятельности организации; включает финансовое планирование, составление бизнес-планов, бюджетное планирование и т.д.	1
161	Продуктивно-тематическое планирование заключается в формировании плана развития организации (плана диверсификации, ликвидационного плана, плана НИР), определяющего мероприятия по обновлению продукции, совершенствованию технологии и организации производства в организации; предусматривает разработку и оптимизацию производственных программ предприятий и цехов.	1
162	Контроль – постоянный процесс, обеспечивающий достижение организацией принятых целей развития путем своевременного обнаружения возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления проблем (отклонений от плановых заданий, нормативов, стандартов) и изменений во внешней среде.	1
163	Контроль может рассматриваться как функция комплексная, то есть включающая в себя функции учета, оценки, анализа.	1
164	Оценка состояния и значимости результатов деятельности, выявление отклонений от стандартов – плановых заданий, нормативов – является задачей контроля.	1
165	Регулирование – процесс сбора данных, систематизации информации о фактическом состоянии деятельности организации и ее результатах за отчетный период.	0
166	Задача регулирования – актуализация (обновление) плановых заданий, нормативов, стандартов с целью обеспечения своевременного и эффективного достижения целей организации.	1
167	В системе посредством контроля осуществляется обратная связь между объектом и субъектом управления.	1
168	Эффективная система контроля характеризуется: стратегической направленностью; ориентацией на результаты; соответствием контролируемому виду деятельности; своевременностью и гибкостью; экономичностью и простотой.	1

1	2	3
169	Стратегический контроль нацелен на текущий учет, анализ осуществляемых процессов и имеет своей задачей обеспечение выполнения принятых плановых заданий; объектами выступают тематические и производственные задания; сроки проведения работ; качество работ; предусмотренные планом ресурсы; связанные с деятельностью затраты предприятия.	0
170	Оперативный контроль предусматривает учет, оценку и анализ результатов разработки и реализации перспективной концепции развития организации; объектами выступают жизненно важные аспекты политики организации: маркетинг, научно-технические прогнозы, продуктивно-тематический портфель.	0
171	Финансовый контроль ориентирован на конечные экономические результаты деятельности организации и проводится на разных уровнях управления в соответствии с принятой организационной структурой.	1
172	Административный контроль распространяется на процессы деятельности и управления ими, имеет иерархическую структуру.	1
173	Реактивное регулирование проводится, когда не достигнуты стандарты; направлено на сглаживание отклонений от стандартов.	1
174	Упреждающее регулирование предполагает рассмотрение проблемы как потенциальной возможности, направлено на улучшение деятельности или извлечение наибольшей выгоды из появившихся возможностей.	1
175	Выборочный контроль строится как целостная система, постоянно функционирующая в принятой организационной структуре.	0
176	Объектами финансового контроля являются производственно-хозяйственный процесс в целом и его отдельные части, плановые задания, сроки поставок, ситуация в коллективах исполнителей, выполнение производственной программы и всех видов планов организации.	0
177	Мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах.	1
178	Мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.	1
179	Потребность – физиологическое или психологическое ощущение недостатка чего-либо.	1
180	Побуждение – это ощущение недостатка чего-либо, имеющее определенную направленность и сконцентрировано на достижении цели.	1

1	2	3
181	Мотивирующие факторы связаны с условиями работы (заработок, условия работы, отношения с другими работниками, информированность о делах на предприятии).	0
182	Гигиенические факторы связаны с содержанием работы, с оценкой результатов, руководством (признание и одобрение руководством результатов работы; возможность продвижения по службе; высокая степень самостоятельности и ответственности; интересная; сложная; требующая творческого подхода работа).	0
183	Гигиенические факторы, даже при полном удовлетворении, не мотивируют к повышению эффективности труда.	1
184	Мотивирующие факторы способствуют повышению производительности труда, эффективности, качества труда.	1
185	Теория справедливости утверждает: люди субъективно определяют соотношение затраченных ими усилий и полученного вознаграждения, и сравнивают его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.	1
186	Теория ожидания В. Врума утверждает: стимул к эффективному и качественному труду зависит от трех ожиданий человека: - ожидания того, что усилия приведут к желаемому успеху; - ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение; - ожидание того, что вознаграждение будет иметь достаточную ценность.	1
187	Контроль определяется как процесс, обеспечивающий эффективное достижение целей организации.	1
188	Предварительный контроль базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей.	0
189	Одной из функций текущего контроля является работа по подготовке информации руководству организации, необходимой для планирования.	0
190	Увязка мотивационного вознаграждения с достижением определенного уровня результативности – функция заключительного контроля.	1
191	Контроль деловой активности организации – информационно-исследовательский процесс, имеющий целями определение соответствия деловой активности организации искомым параметрам эффективности и выработку политики коррекционного воздействия.	1

1	2	3
192	<p>Параметры эффективности деловой активности организации – показатели, характеризующие соотношение результатов деятельности организации в определенной сфере за конкретный период времени и объемов ресурсных затрат, потребовавшихся для достижения этих результатов.</p>	1
193	<p>Первичный документ – документ, в котором зафиксирована информация об отдельных событиях, фактах, объектах и лицах, связанных с деловой активностью организации.</p>	1
194	<p>Сводный (аналитико-синтетический) документ – документ, содержащий обобщенную информацию о деловой активности организации.</p>	1
195	<p>Требование на получение товарно-материальных ценностей, спецификации, технические паспорта, чеки являются сводными (аналитико-синтетическими) документами.</p>	0
196	<p>Докладные служебные записки, отчеты, балансы считаются первичными документами.</p>	0

Список использованных источников

- 1 **Антикризисное управление:** учебник / Под ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА.- М., 2000.-432 с.
- 2 **Акбердин, Р.З.** Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования: учебное пособие / Р.З. Акбердин, А.Я. Кибанов - М.-ГАУ, 1993.-468 с.
- 3 **Ансофф, И.** Стратегическое управление / И. Ансофф. пер. с англ. - М.: Прогресс, 1989. - 519 с.
- 4 **Бартенев, С.А.** Экономические теории и школы / С.А. Бартенев - М.: БЕК, 1996
- 5 **Винокуров, В.А.** Управление развитием производственного объединения / В.А. Винокуров, Г.Л. Азоев - М.: МИУ, 1989.-80 с.
- 6 **Винокуров В.А.** Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.-160 с.
- 7 **Виханский, О.С.** Стратегическое управление / О.С. Виханский - М.: Изд-во МГУ, 1995. - 252 с.
- 8 **Виханский, О.С.** Менеджмент: учебник для экономических специальностей вузов / О.С. Виханский, А.И. Наумов - М.: Высш. шк., 1994. 224 с.
- 9 **Виссема Х.** Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Х. Виссема. пер. с англ. - М.: ИНФРА-М - 1996.- 288 с.
- 10 **Грейсон, Дж.-мл.** Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж. -мл. Грейсон, К. О'Делл. пер: с англ. - М.: Экономика, 1991.- 320 с.
- 11 **Глухов, В.В.** Основы менеджмента / В.В. Глухов - СПб.: Экономика, 1991.-320 с.
- 12 **Глущенко, В.В.** Менеджмент: системные основы / В.В. Глущенко - Железнодорожный, Моск. обл.: ТОО НПЦ «Крылья», 1996.- 216 с.
- 13 **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова - 3-е изд., перераб. и доп. - М., 1995. - 432 с.
- 14 **Доблаев, В.Л.** Организационное поведение / В.Л. Доблаев - М.: ИКФ «ЭКМОС».
- 15 **Игнатьева, А.В.** Исследование систем управления: учеб. пособие для вузов / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.- 157 с.
- 16 **Казанцев, А.К.** Практический менеджмент. В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: учебное пособие / А.К. Казанцев, В.И. Подлесных, Л.С. Серова - М.: ИНФРА-М, 1999. - 367 с.
- 17 **Кричевский, Р.Л.** Если вы - руководитель. - М.: ИНФРА - М, 1997
- 18 **Коротков, Э.М.** Концепция менеджмента / Э.М. Коротков - М.: Де Ка, 1996.
- 19 **Мескон, М.Х.** Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. пер. с англ. - М.: Дело, 2008.- 703 с.

- 20 **Общий менеджмент. Дайджест учебного курса** / Под ред. А.К. Казанцева - М.: ИНФРА - М, 2001 .-252 с.
- 21 **Райченко, А.В.** Административный менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2007. -416 с. – (Учебники для программы МВА).
- 22 **Румянцева, З.П.** Менеджмент организации: учебное пособие / З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, Р.З. Акбердин и др. - М.: ИНФРА-М. 1995.-432 с.
- 23 **Портер, Ф.** Съесть или быть съеденным. Эффективные приемы внутрикорпоративной борьбы / Ф. Портер - СПб: Питер (серия «Бизнес-психология»). Пер. с англ. - 2001.- 288 с.
- 24 **Савицкая, Г.В.** Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИП «Экоперспектива», 2003.-400 с.
- 25 **Стратегическое планирование для управления проектами с использованием моделей зрелости** / Пер. с англ. - М.: Компания АЙТИ; М.: ДМК Пресс, 2003.-320
- 26 Современный экономический словарь. – 6-е изл., перераб. И доп. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 512с. – (Библиотека словарей «ИНФРА-М»).
- 27 **Томпсон, А.А.** Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. Пер. с англ. / Под ред. Л.Р. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки, ЮНИТИ, 2000.- 576 с.
28. **Управление персоналом** организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., перераб. и доп. - ИНФРА-М , 2007. - 638 с. – (Выс. образ).
- 29 **Фатхутдинов, Р.А.** Система менеджмента: учебно-практическое пособие / Р.А. Фатхутдинов. 2-е изд. - М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.- 268 с.
- 30 **Фатхутдинов, Р.А.** Производственный менеджмент: учебник для ВУЗов / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЮНИТИ, 1997. - 311 с.
- 31 **Фатхутдинов, Р.А.** Стратегический менеджмент: учебник для ВУЗов / Р.А. Фатхутдинов. – 2-е издание.- М., ЮНИТИ, 1997. - 311 с.
- 32 **Фатхутдинов, Р.А.** Разработка управленческого решения: учебник для ВУЗов. / Р.А. Фатхутдинов. - 2-е изд., доп. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. - 272 с.

Учебное пособие

Н.Е.Рябикова, Р.И.Рябиков,
Е.Г.Кащенко

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

І часть

Лицензия № ЛР020716 от 02.11.98

Формат 60x84¹/₁₆. Бумага писчая.
Усл. печ. Листов 9,25 Тираж 50.

РИК ГОУ ОГУ
460352 г. Оренбург ГСП пр. Победы, 13
Государственное образовательное учреждение
«Оренбургский государственный университет»
