

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

С.А. Жиронкин, Л.С. Жиронкина, В.И. Караульнов

МЕНЕДЖМЕНТ

Расширенный конспект лекций

для студентов специальности 060808
«Экономика и управление на предприятии»

Кемерово 2001

УДК: 658.5 (075)

Печатается по решению Редакционно-издательского совета
Кемеровского технологического института пищевой промышленности

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Зав. кафедрой «Экономика и организация горной промышленности Кузбасского государственного технического университета, канд. экон. наук, доц. Е.И. Моисеева.

Зав. кафедрой «Коммерции» Кемеровского института филиала Московского государственного университета коммерции, канд. Экон. Наук, доц. И.В.Сандракова

Менеджмент: Расширенный конспект лекций / С.А. Жиронкин, Л.С. Жиронкина, В.И. Караульнов, Кемеровский технологический институт пищевой промышленности. Кемерово, 2001 89 с.

ISBN 5-89289-143-7

В расширенном конспекте лекций изложены методические основы менеджмента. Подробно освещены вопросы инновационного менеджмента, менеджмента сфере производства, кредитно-инновационной сфере.

Конспект лекций предназначен для получения теоретических знаний по изучаемому курсу, а так же для использования изложенного материала на практических и семинарских занятиях в Вузе.

М $\frac{0605010201}{У50(03)01}$

ISBN 5-89289-143-7

© - Кемеровский технологический институт пищевой промышленности, 2001

СОДЕРЖАНИЕ

Вводная лекция.....	4
Тема 1. Методические основы менеджмента.....	5
Тема 2. Эволюция современных теорий управления.....	10
Тема 3. Функции менеджмента.....	14
Тема 4. Организационная структура менеджмента.....	26
Тема 5. Управленческие коммуникации и решения.....	34
Тема 6. Методы управления.....	40
Тема 7. Ресурсное обеспечение менеджмента.....	44
Тема 8. Коллектив и организация.....	50
Тема 9. Стратегическое управление.....	58
Тема 10. Менеджмент в сфере производства.....	64
Тема 11. Менеджмент в кредитно-инвестиционной сфере.....	69
Тема 12. Инновационный менеджмент.....	76
Тема 13. Кадровый менеджмент.....	83
ЛИТЕРАТУРА.....	88

ВВОДНАЯ ЛЕКЦИЯ

Представления о роли и месте управления, о содержании управленческой деятельности и методах ее осуществления неоднократно претерпевали существенные изменения. Взгляды на управление развивались по мере того, как развивались общественные отношения, изменялся бизнес, совершенствовалась технология производства, появлялись новые средства связи и обработки информации.

Всегда управленческая мысль не играла роль пассивного следования за практикой менеджмента.

Взгляды на управление всегда принципиально зависели от того, в какой системе они создавались и разрабатывались.

Развитие управленческой мысли всегда вращается вокруг трех явлений – задачи, человек, управленческая деятельность. Для начальной стадии развития учений об управлении характерен упор на какое-то одно из этих явлений. Позже, с углублением знаний об управлении и с изменением характера управления все большее развитие стал получать комплексный подход, указывающий эти и другие явления бизнеса в единое и органичное целое.

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

Поэтому любая организация может быть представлена как открытая система, встроена во внешний мир. Поэтому ее жизнедеятельность состоит из трех основополагающих процессов:

- получение сырья или ресурсов из внешнего окружения;
- изготовление продукта;
- передача продукта во внешнюю среду.

Ключевая роль в поддержании баланса между этими процессами принадлежит менеджменту, представляющему собой многоплановое явление, охватывающее происходящие процессы, связанные как с внутренней жизнью, так и с взаимодействием с окружающей средой.

Тема 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Определение менеджмента.
2. Объект и субъект менеджмента.
3. Понятие организации.
4. Структура организации.
5. Понятие системы менеджмента.

1. Определение менеджмента

В фундаментальном Оксфордском словаре английского языка термин «менеджмент» трактуется как манера общения с людьми, искусство управления, административная единица. Так же менеджмент переводится как управление производством и как совокупность принципов, методов, средств и форм управления чем-либо с максимальной эффективностью.

Системное определение менеджмента - это интеграционный процесс, формирования и управления организацией путем постановки целей и разработки способов их достижения. Это определение основное для управления в условия рынка.

Индивидуальное определение менеджмента: это способность ставить цели и выполнять их, направляя труд, интеллект, мотивы поведения подчиненных и коллег. Это определение - центральное для бывшей социалистической теории управления.

Ф. У. Тейлор: это умение ставить и реализовывать цели, т.е. точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом. Это удел менеджеров - организаторов и руководителей всего персонала, занятых достижением целен эффективным использованием и координацией ресурсов организации (капитала, зданий, оборудования, материалов, труда, информации).

Определение менеджмента как науки: это направление усилий на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд становится более эффективным.

Определение менеджмента как искусства управления: это координация сложных социальных и технико-экономических систем, на функционирование которых воздействуют многочисленные и разнообразные факторы как внешней, так и внутренней среды.

2. Объект и субъект менеджмента

Объект менеджмента - отдельная структура, либо организация в целом, на которое направлено управляющее действие. *Субъект менеджмента* - орган либо лицо (чаще всего именуемый менеджером), осуществляющий управленческое действие. В связи с этим одна и та же структура организации может быть и объектом и субъектом управления. Это значит, что любая организация представляет собой единство двух подсистем управления: управляемой и

управляющей. В обоих случаях отношения между управляемой и управляющей подсистемами – это взаимоотношения людей.

Менеджер - человек (организация), оказывающая управляющее воздействие на других людей (подразделений или организаций).

Характеристикой менеджера обычно служат общие требования к его компетенции:

1. Понимание природы управленческого труда и процессов менеджмента.
2. Знание должностных и функциональных обязанностей, способов постановки, достижения и контроля целей.
3. Умение использовать все требуемые информационные технологии и средства коммуникации.
4. Владение искусством управления человеческими ресурсами и налаживания внешних связей.
6. Способность к самооценке.

Разделение труда менеджеров основывается на формировании групп управления, выполняющих одинаковые функции: планирование, организация, контроль и т.д. Существуют следующие виды разделения управленческого труда:

Структурное - исходя из таких характеристик управляемого объекта, масштабов, отраслевой или территориальной специфики.

Вертикальное - исходя из выделения трех уровней управления - низшего, среднего и высшего. Менеджеры низшего уровня имеют в подчинении работников преимущественно исполнительского труда, среднего - крупные подразделения, высшего - отдельные структуры или дочерние компании.

Горизонтальное - по функциям управления, о чем речь пойдет далее.

Технологическое и профессиональное - по видам и сложности работ. Здесь выделяются руководители, специалисты и служащие

3. Понятие организации

Организация - систематизированное, сознательное объединение действий людей, преследующее достижение определённых целей. Органические элементы организации: входящие в неё люди, задачи организации и управление которое формирует, мобилизует и приводит в движение людей для решения стоящей перед ней задач.

Существование организации основано на:

- получении ресурсов из внешнего окружения;
- изготовлении собственного продукта;
- передачи полученного продукта во внешнюю среду.

Цели - это конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться организация.

Задача - это предписанная работа или её часть, которая должна быть выполнена в оговоренные сроки.

Технология - это сочетания квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и знаний, необходимых для осуществления преобразований в материалах, информации и людях.

4. Структура организации

Данная классификация основана на факторах, обеспечивающих деятельность организации.

1. Выделение структурных подразделений

Внутриорганизационные процессы: координация, принятие решений, коммуникации.

Координация - подразумевает формирование процедур: непосредственное руководство действиями в виде распоряжений и предложений; координация действий посредством создания системы норм и правил.

Принятие решений - снизу вверх или только на верхнем уровне. Существуют организации, в которых широко практикуются система делегирования права принятия решения на нижние уровни иерархии.

2. Нормы и формы коммуникации (письменные, устные, электронные, смешанные).

Технология - технические средства и способы их комбинирования и использования для получения продукта организации.

Кадры – создают продукт деятельности организации, формируют ее культуру организации, внутренний климат.

Управление производством - процессом переработки ресурсов, поступающих на входе в организацию, в продукт, который организация предлагает внешней среде. Для этого менеджмент осуществляет следующие операции:

- управление разработкой и проектированием продукта;
- выбор технологического процесса, расстановку кадров и оборудования;
- управление закупкой сырья и материалов;
- управление запасами;
- контроль качества.

Управление маркетингом - увязывание в единый непротиворечивый процесс удовлетворения потребностей клиентов организаций и достижение её целей. Для этого осуществляется управление следующими процессами и действиями, как изучение рынка, рекламы, ценообразование, организации сбыта.

Управление финансами - процессом движения финансовых ресурсов организации. Для этого осуществляется составление бюджета и финансового плана, формирование денежных потоков распределение денег между различными структурами, оценка финансового потенциала организации.

Управление персоналом - использование возможностей работников для достижения целей организаций. Кадровый менеджмент включает в себя подбор и расстановку кадров, обучение и развитие, компенсацию за выполненную работу, создание условий на рабочем месте, поддержание отношений с профсоюзами и разрешение трудовых споров.

Управление эккаутингом (бухгалтерским и управленческим учётом) - обработка и анализ финансовой информации о работе организации с целью сравнения её фактической деятельности с возможностями, а так же с деятельностью других организаций.

5. Понятие системы менеджмента

Система - есть некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых элементов (частей), каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Существует два основных типа систем.

Закрытая система - имеет жёсткие фиксированные границы, её действия относительно независимы от окружающей её среды (например, калькулятор или часы).

Открытая система - взаимодействует с внешней средой. Энергия, информация, материалы являются объектом обмена такой системы со средой через проницаемые границы. Такая система должна приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

Менеджмент изучает поведение открытых систем, так как все организации являются открытыми системами.

Сложные составляющие систем, таких как организация, сами являются системами. Эти части системы называются подсистемами, которые состоят из более мелких подсистем. Поскольку все они взаимосвязаны, нарушение функционирования любой подсистемы влияет на систему в целом. Понимание того, что организации представляют собой сложные системы, состоящие из школ управления лишь в ограниченных пределах. Каждая школа стремилась сосредоточить внимание на какой-то одной подсистеме организации.

Характеристики внешней среды системы:

Взаимосвязанность факторов. Например, в 70-е годы снижение поставок нефти оказало сильное воздействие на экономику США. Рост цен на нефтепродукты повлёк за собой общее повышение цен. Фирмы, выпускавшие автомобили, пострадали из-за оттока потребителей. Но при этом улучшились дела у фирм, производящих теплоизоляционные материалы.

Сложность внешней среды. Подвижность внешней среды - скорость, с которой проходят экономические и социально - политические изменения.

Неопределённость внешней среды - следствие ограниченности информации, которая располагает организация, а так же уверенность в этой информации.

Факторы внешней среды - международные, федеральные и региональные законы, конкуренты, динамика основных макроэкономических показателей (безработица, размер денежной массы, процентная ставка, курс валют и др.).

Общее внешнее окружение - организация отражает состояние общества, экономику, природной среды и не связана непосредственно с конкретной организацией.

Непосредственное деловое окружение организации – это субъекты среды напрямую воздействующие на деятельность данной организации (покупатели, поставщики, конкуренты, деловые партнёры регулирующие органы и прочее).

В зависимости от быстроты адаптирования организации к изменениям во внешней среде, выделяется два типа управления ею:

Механистический тип управления - характеризуется набором следующих характеристик:

- негибкая структура;
- стандартизированные задачи;
- сопротивление переменам во внешней среде;
- иерархичность власти и контроля;
- коммуникации типа сверху вниз, их содержание - распоряжения, инструкции и решения руководства;

Органический тип управления. Для него характерны:

- гибкая структура;
- динамичные задачи;
- готовность к изменениям;
- власть базируется на знании и опыте;
- взаимно- и самоконтроль и контроль коллег;
- вертикальные, горизонтальные коммуникации; их содержание - первичная информация, рекомендации.

Менеджмент как отношение. В общем виде менеджмент является взаимодействием между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции субъекта, а второй — в позиции объекта управления. Субъект управления направляет объекту импульс воздействия, содержащий информацию о том, как объект должен функционировать (управленческие команды). Объект управления функционирует в соответствии с содержанием данных команд,

Менеджмент как развивающаяся система. Управление осуществляется только тогда, когда существует реально действующая система, решающая задачи управления. Если она является частью организации и осуществляет только функции управления, то ее можно рассматривать как систему управления.

Система управления является формой воплощения управленческих взаимосвязей. В действительности управленческая деятельность — это функционирование системы управления.

Система управления распадается на подсистемы. Первой подсистемой является совокупность управленческих органов, подразделений и исполнителей, а также совокупность методов, с помощью которых осуществляется управленческое воздействие.

Основными частями второй подсистемы являются:

- управленческие идеология и ценности,
- интересы и нормативы поведения управляющих;
- информация и информационное обеспечение: коммуникаций в системе управления.

Реальными фирмами проявления данной подсистемы являются управленческая идеология, формальные и неформальные отношения управленческих работников с представителями внешнего окружения, уровень развития каждого управляющего и его информированность, носители и методы распространения информации.

Первый принцип развития управления: независимо от содержания причин, вызывающих развитие управления, его преобразование должно начинаться с преобразования исходных начал, задающих построение и осуществление управления.

Второй принцип развития управления: необходимость и направленность этого развития преимущественно определяется содержанием новых задач, возникающих перед организацией.

Третий принцип развития управления: ограничителем любого преобразования в управлении являются кадры.

Термины и понятия

Внешняя среда управления	Разделение труда менеджера
Задача	Ресурсы
Кадры	Система управления
Менеджер	Структурное разделение труда
Менеджмент	Субъект менеджмента
Объект менеджмента	Технология
Организация	Характеристики менеджера
Открытая система	Цель

Тема 2. ЭВОЛЮЦИЯ СОВРЕМЕННЫХ ТЕОРИЙ УПРАВЛЕНИЯ

1. Исторические периоды развития теорий управления

Менеджмент в той или иной форме всегда существовал там, где люди работали группами в следующих сферах человеческой деятельности:

- политической, для постановления и поддержания порядка в группах;
- экономической, для изыскания, производства и распределения ресурсов;
- оборонительной, для защиты от врагов;

В древних обществах требовались личности, которые бы координировали и направляли деятельность групп (сбор пищи, строительство жилья и т.п.). Египетские пирамиды – памятник управленческого искусства того времени, четкости в планировании, организации работы множества людей, контроля над их деятельностью.

1. Исторические периоды развития теорий управления:

I период (древний). Начиная с 9 - 7 тысячелетия до нашей эры примерно до XVIII в. (самый длинный). Человечество тысячелетиями по крупицам накапливала опыт управления. Старейшины и вожди родов и племён олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода. Примерно 9-7 тысяч до н. э. в ряде мест Ближнего востока произошел переход от присваивающего хозяйства (охота, сбор плодов и т. п.) к их производству (производящая экономика). Переход к производящей экономике стал точкой отсчёта с рождением менеджмента. В Древнем Египте был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством. В период 3000 - 2000г.г. до н. э. сформировался достаточно развитый для того времени государственный управленческий аппарат.

Одним из первых, кто дал характеристику управления как сферы деятельности (470 — 399 г.г. до н. э.). Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления. Платон (428 - 348 г.г. до н. э.) дал классификацию формам государственного управления, сделал попытку разграничить функции органов управления. А. Македонский (356 - 323 г. г. до н. э.) развил теорию и практику управления войсками.

II период (индустриальный 1776 - 1890).

Развитие теории государственного управления этот период принадлежит А. Смиту. Он сделал анализ различных разделов труда, дал характеристику обязанностей государства.

Большое влияние на формирование многих направлений и школ менеджмента оказало учение Р. Оуэна. Его идеи гуманизации управления производством, а так же признанием необходимости обучения и улучшение труда актуальны и сегодня.

Первый переворот в теории управления связан с созданием вычислительной техники. В 1833 г. английский математик Ч. Бэббидж разработал проект «аналитической машины» - прообраз современной цифровой вычислительной техники, с помощью которой уже тогда управленческие решения принимались более оперативно.

III период (систематизации 1856 -1960).

Сформированы новые школы, течения, меняются сами исследователи и их взгляды. С течением времени менеджеры измеряли ориентиры от потребностей конкретной организации на изучение способов управления, действующих в её окружении. Одни из них решали свои управленческие проблемы способами, хорошо зарекомендовавшими себя в прошедшие периоды, другие искали более систематизированные подходы к управлению.

Основные школы управления:

Классическая школа. Самые первые исследования менеджмента - вопрос эффективности производства (т. е. технический подход). В этих целях разрабатывался дизайн рабочих мест, изучались затраты времени на различные операции. В понимании исследователей того времени менеджмент это искусство, так как не все работники по своим параметрам подходят для руководящей должности.

Школа научного управления. Основатель - Ф. Тейлор (1856 - 1915) он заинтересовался не эффективностью человека, эффективностью деятельности организации. Его основополагающие принципы управления состоят в следующем: если возможно на научной основе отобрать и подготовить людей, предоставить им некоторые стимулы и соединить воедино работу и человека, тогда возможно получить совокупную производительность, повышающую вклад индивидуального рабочего. Здесь были разработаны методологические основы нормирования труда, стандартизованы рабочие операции, подходы подбора, расстановки и стимулирование труда рабочих.

Становление науки об управлении так же связывается с именами Ф. и Л. Джилбертов. Они провели исследования в область трудовых движений, усовершенствовали хронометражные методики, а так же разработали научные принципы рабочего места.

Таким образом, к 1916г. сформировалось направление в исследованиях управления: первая научная школа, получившая несколько названий - школа «научного менеджмента», «классическая», «традиционная».

Разновидностью классической школы управления является «административная школа». Она занималась вопросами роли и функций менеджера для выявления наиболее эффективных методов руководства. А. Файоль (1841 - 1925) разделил весь процесс управления на пять основных функций: планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство (мотивация) и контроль. На этой основе в 20-е г.г. было сформировано понятие организационной структуры фирмы, элементы которой представляют систему взаимосвязей - функций управления.

Суть разработанных Файолем принципов управления сводится к следующему: разделение труда; авторитет и ответственность власти; дисциплина; единство руководство; единство распорядительства; подчинение частного интереса общему вознаграждение за труд; баланс между централизацией и децентрализацией; координация менеджеров одного уровня; порядок; справедливость; доброта и порядочность; устойчивость персонала; инициатива.

Другим представителем административной школы являются М. Блумфилд, разработавший концепцию «менеджмента персонала».

Основная черта «классической школы» (научной и административной) заключается в том, что существует только один способ достижения эффективности производства. Поэтому цель классических менеджеров состояла в том, чтобы обнаружить этот совершенный и единый приемлемый метод управления.

Прорыв в области менеджмента был сделан в 30-е г.г. с появлением *«школы человеческих отношений»* (поведенческая школа). В её основу положены достижения психологии и социологии. В рамках этого учения предлагалось основное внимание на работнике, а не на его задании.

Родоначальником этой школы принято считать Э. Мэйо. Он обнаружил, что группа - это социальная система, в которой есть собственные системы контроля. Воздействуя на такую систему, можно улучшить результаты труда. Из других ученых этого направления можно выделить М.И. Фоллет, проанализировавшую стили руководства и разработавшую теорию лидерства.

Большой вклад в развитие школы «человеческих отношений» был сделан в 40-60-е г.г., когда учеными - бихевиористами было разработано несколько теорий мотивации. Одной из них является иерархическая теория потребностей А. Маслоу (будет рассмотрена далее).

IV период (информационный - 1960 г. по настоящее время).

Более поздние теории управления разработаны представителями *«количественной школы»* или *управленческой*, возникшей с применением компьютеров в управлении. Её представители рассматривают управление как логический процесс, который может быть выражен математически. В 60-е г.г. начинается широкая разработка концепций управления, опирающихся на интеграцию математического анализа и субъективных решений менеджеров.

Главная идея состоит в том, что ни одно действие не предпринимается в изоляции от других. Каждое решение имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуаций, когда решение в одной области превращается в проблему для другой.

На базе системного подхода разрабатывались задачи управления в нескольких направлениях. Так возникла теория непредвиденных ситуаций. Суть её состоит в том, что каждая ситуация, в которой оказывается менеджер, может стать сходной с другими ситуациями. Однако ей будут присущи уникальные свойства. Задача менеджера в этой ситуации состоит в том, чтобы проанализировать все факторы в отдельности и выявить наиболее сильные зависимости (корреляции).

В 70-е г. г. появилась идея открытой системы. Организация как открытая система приспосабливается к изменениям во внутренней и внешней среде.

С точки зрения экономики организации наиболее существенные в научно-методическом плане результаты были получены в рамках нового ситуационного подхода. Его положения заключаются в том, что формы, методы, системы стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от целей организации и сложившейся ситуации. Рекомендации ситуационного подхода к менеджменту состоят в требовании решать текущую, конкретную управленческую проблему в зависимости от целей организации и сложившихся условий достижения данной цели.

Термины и понятия

Административная школа	Менеджмент персонала
Древний период	Период систематизации
Индустриальный период	Ситуационный подход
Информационный период	Сферы человеческой деятельности
Классическая школа управления	Школа научного управления
Количественная школа управления	Школа человеческих отношений

Тема 3. Функции менеджмента

1. Цели организации и их классификации.
2. Понятие мотивации.
3. Стадии развития процесса мотивации.
4. Теории мотивации.

1. Цели организации и их классификация

Общая цель организации образует фундамент для функционирования подсистем организации, таких как маркетинг, производство, персонал, финансы. Каждый из этих подсистем реализует свои цели.

Маркетинг направляет свою деятельность на создание спроса и поэтому его целями является определения потребности в продукции и услугах организации, разработка новой продукции, освоение рынков, распределение и доставка продукции потребителям и обработка информации о товаре и т. д.

Производство охватывает такие виды деятельности организации, как получение, хранение и распределения средств производства, превращение входных ресурсов в конечный продукт, его хранение и распределение.

Подсистема исследований и разработок реализует цели нововведений организации, таких как поиск новых видов продукции и услуг, определение целей научных исследований и разработок, модернизация всех сфер деятельности организации.

Подсистема «персонал» направление на работу с персоналом и формирует свои цели по найму, расстановке, обучению, оплате труда работников.

Финансовая подсистема предприятия нацеливает свою деятельность на организацию финансирования, кредитования, налоговых обязательств, составление бюджетов.

Подсистема «менеджмент» отвечает за эффективность достижения целей организации, избежания нерациональных затрат ресурсов. Для этого производится глубокий анализ проблем во всех сферах и областях организации: выделяются те, которые требуют наибольшего внимания, так как являются главными факторами достижения желаемых результатов.

Классификация целей организации

Критерии классификации	Группы целей	
	Стратегические, тактические	Оперативные
Содержание	Экономические Организационные Научные	Социальные Технические Политические
Структурные	Маркетинговые Инновационные Кадровые	Производственные Финансовые Административные
Среда	Внутренние	Внешние
Приоритетность	Особо приоритетные Приоритетные	Прочие
Измеримость	Количественные	Качественные
Повторяемость	Постоянные	Разовые
Иерархия	Организации	Подразделения
Стадии жизненного цикла организации	Проектирование и создание объекта Рост объекта	Зрелость объекта Завершение жизненного цикла объекта

2. Понятие мотивации

Мотив — предмет побуждения человека к действию, определяющий, что надо сделать и как будет осуществлено это действие.

Мотивирование — воздействие на человека с целью побуждения его к действию путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком.

В зависимости от целей и задач мотивирования, выделяют два основных его типа.

Первый тип состоит во внешнем воздействии, вызывающем определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять действия, приводящие к желательному результату.

Второй тип мотивирования подразумевает формирование мотивационной структуры человека. В этом случае внимание концентрируется на развитии и усилении желательных мотивов (для мотивирующего) действий человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком.

Стимулы играют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать определенные предметы, действия других людей, обещания и многое другое, что предлагается человеку в компенсацию за его действия.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Оно принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений и организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование.

Мотивация оказывает воздействие на следующие характеристики деятельности человека:

- **усилие:** Результат труда зависит того, насколько человек мотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы;
- **старание:** Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации.
- **настойчивость:** продолжать и начинать начатое дело;
- **добросовестность,** означающая ответственное осуществление работы, с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих работ является важнейшим условием их успешного выполнения;
- **направленность** как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия.

Мотивацию условно можно назвать "внутренней", если мотивы порождает сам человек, сталкиваясь с задачей. Примером таких мотиваций может быть стремление к завершению работы, познанию, желание побороться, страх и т.н.

Мотивацию условно можно назвать "внешней", если мотивы деятельности по решению задачи вызываются воздействием субъекта извне (оплата за работу, распоряжения, правила поведения и т.п.).

В действительности не существует четкого разграничения "внутренней" и "внешней" мотиваций. Ряд мотивов в одних ситуациях может быть порожден "внутренней" мотивацией, а в других - "внешней".

3. Стадии развития процесса мотивации

1. **Возникновение потребностей.** Потребности могут быть самыми различными. Условно можно выделить три группы:

- физиологические;
- психологические;
- социальные

2. **Поиск путей устранения потребности.** Человек начинает искать возможности устранить потребность: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

3. Определение целей. Человек ставит ориентиры своих действий, для того чтобы устранить потребность. Здесь можно выделить следующие ориентиры действий человека:

- средство устранения потребности;
- средство достижения желаемого;
- мера достижения желаемого;
- максимально и минимально возможные степени удовлетворения потребности.

4. Осуществление действия. Этот процесс оказывает обратное влияние на мотивацию, и на этой стадии происходит корректировка целей.

5. Вознаграждение за осуществление действий. На этой стадии выясняется, насколько выполнение действий дало желаемый результат и в зависимости от этого происходит ослабление, сохранение, или усиление мотивации к действию

6. Устранение потребности. В зависимости от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности устранения потребности

4. Теории мотивации

Существует достаточно большое количество теорий мотивации, которые могут быть разбиты на две группы. Первую группу составляют теории, концентрирующиеся на выявлении и анализе факторов мотивации, вторую - концентрирующиеся на взаимодействиях различных мотивов, на том, как **инициируется и направляется** поведение человека. Первую группу теорий именуют группой *теорий содержания мотивации*, вторую - группой *теорий процесса мотивации*.

Теории содержания мотивации

Теории содержания мотивации анализируют потребности и их влияние на мотивацию через описание структуры потребностей, их содержание и взаимосвязей. Эти теории пытаются ответить на вопрос, что внутри человека побуждает его к деятельности.

Теория потребностей Абрахама Маслоу

Известная бихевиористская (поведенческая) концепция иерархии потребностей включает в себя следующие предпосылки:

1. Люди постоянно ощущают различные потребности.
2. Сильно выраженные потребности могут быть сгруппированы.
3. Группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу.
4. Неудовлетворенные потребности побуждают человека к действиям, а удовлетворенные потребности - нет.

5. Если одна потребность удовлетворяется, то на ее место выходит другая неудовлетворенная потребность.

6. Обычно человек ощущает одновременно несколько различных взаимодействующих потребностей.

7. Потребности более высокого уровня (более сильные) активизируются после того, как в целом удовлетворены потребности более низкого уровня (более слабые).

8. Потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня.

Иерархии потребностей по Маслоу (по мере роста уровня):

1. Физиологические потребности - в пище, воде, воздухе, убежище и т.п., необходимые для выживания и поддержания организма в жизнедеятельном состоянии. Людей, которые работают в основном для удовлетворения потребностей этой группы, мало интересует содержание работы, и они концентрируют свое внимание на оплате, условиях труда, удобстве на рабочем месте и т.п. Минимум зарплаты таких работников должен обеспечивать выживание, а рабочие условия - не слишком отягощать существование.

2. Потребности безопасности - находиться в стабильном и безопасном состоянии, без страха, боли, болезней и т.п. Люди, испытывающие потребности этого рода, оценивают свою работу с точки зрения обеспечения стабильного существования в будущем (гарантии работы, пенсионное обеспечение, гарантия медицинского обслуживания). Для управления людьми с четкой потребностью в безопасности следует создавать ясную и надежную систему социального страхования, применять ясные и справедливые правила регулирования их деятельности, не привлекать к принятию рискованных.

3. Потребности принадлежности и причастности - дружбы, любви, участия в общественных мероприятиях и т.н. Человек, для которого данная потребность является ведущей, смотрит на свою работу как на принадлежность к коллективу и как на возможность установить хорошие отношения со своими коллегами. Эффективное руководство такими людьми должно носить форму дружеского партнерства, для таких людей надо создавать условия для общения на работе.

4. Потребности признания и самоутверждения. Данная группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также желание людей, чтобы окружающие признавали их таковыми и уважали их за это. Люди с сильно влияющей на них данной потребностью стремятся к лидерскому положению либо к положению признанного авторитета при решении задач. При управлении данными людьми надо использовать различные формы выражения признания их заслуг. Для этого полезными могут быть присвоение титулов и званий, освещение в прессе их действий, упоминание руководством в публичных выступлениях их заслуг, вручение различного рода почетных наград и т.п.

5. Потребности самовыражения - в полном использовании своих знаний, способностей, умений и навыков. Данные потребности носят индивидуальный характер. При управлении людьми с данными потребностями необходимо стремиться к оригинальным заданиям, позволяющим претворять в жизнь их способности, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач.

Теория иерархического построения потребностей Маслоу не дает ответа на вопрос, какова природа тех или иных потребностей и в ней есть ряд уязвимых моментов;

1. Потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст, пол и т.д.).

2. Не всегда наблюдается жесткое следование одного уровня потребностей за другим, как это представлено в иерархии Маслоу.

3. Удовлетворение верхнего уровня потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Потребность признания и самовыражения также может оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе ее удовлетворения.

Теории ERG Альдерфера

Как и Маслоу, Клейтон Альдерфер исходил в своей теории из группировки потребностей в три основные группы, по возрастанию значимости:

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

Группы потребностей по Альдерферу наглядно соотносятся с группами потребностей теории Маслоу:

Потребности существования как бы включают в себя две группы потребностей по Маслоу: потребности безопасности (за исключением групповой) и физиологические потребности.

Потребности связи соотносятся с группой потребностей принадлежности и причастности. Потребность связи, по Альдерферу, отражает социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести также часть потребностей признания и самоутверждения по Маслоу, а также потребность в групповой безопасности.

Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения иерархии Маслоу и включают в себя также те потребности из группы признания и самоутверждения Маслоу, которые связаны со стремлением к развитию уверенности и самосовершенствованию.

Между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно принципиальное различие: по Маслоу происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх (удовлетворив потребность нижнего уровня, неизбежен переход к следующей). Альдерфер считал, что движение идет в обе стороны (вверх, если

не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня). В соответствии с теорией Альдерфера, иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Он считает, что каждый раз, когда потребность не удовлетворяется, происходит переключение на более конкретную потребность. Этот процесс определяет наличие обратного хода потребностей сверху вниз.

Теории приобретенных потребностей МакКлелланда

Является распространенной концепцией потребностей, определяющих мотивацию человека к деятельности. Концепция МакКлелланда связана с *изучением влияния потребности во власти и соучастии (кооперации)*. Эта потребность, если она достаточно сильно развита, оказывает сильное влияние на поведение человека, заставляя его осуществлять действия, для ее удовлетворения. Такие потребности рассматриваются как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и образования.

Потребность достижения заключается в желании достигать стоящих перед человеком целей более эффективно, чем ранее. Люди с высоким уровнем потребности достижения предпочитают самостоятельно ставить свои цели, выбирая из них умеренно сложные (достижимые). Такие люди принимают достаточно рискованные решения и ожидают немедленного результата, легко берут на себя персональную ответственность.

Потребность соучастия проявляется в стремлении к дружескому отношению с окружающими. Люди с высокой потребностью соучастия стремятся получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, стараются заручиться их расположением. Они предпочитают занимать в организации такие позиции, которые позволяют им взаимодействовать с людьми, как со своими коллегами, так и с клиентами. Для успешной организации работы им необходимо регулярно получать информацию о реакции окружающих на их действия, а также иметь возможность взаимодействовать с широким кругом людей.

Потребность властвовать также является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и заключается в стремлении человека контролировать ресурсы и процессы его окружения. Основной направленностью потребности властвовать является желание контролировать действия людей, влиять на их поведение и отвечать за их действия. Люди с высокой мотивацией властвования могут быть подразделены на две группы:

Первую группу составляют те, кто стремится к власти ради властвования. В первую очередь их интересует командование другими, при этом интересы организации теряют смысл, так как они концентрируют внимание на своей силе в организации.

Ко второй группе относятся те, кто хочет власти ради решения групповых задач. Для таких людей на первом месте стоит организация, и они довольствуются тем, что определяют цели и участвуют в процессе их достижения. МакКлелланд считал, что из рассматриваемых им потребностей (достижение, соучастие и властвование) для успеха менеджера главную роль играет потребность властвования второго типа. Поэтому важно, чтобы его работа, с одной стороны,

давала возможность удовлетворять эту потребность, а с другой – способствовала ее развитию.

Теория двух факторов Герцберга

На стыке 50-60-х гг. Фредерик Герцберг совместно с рядом его коллег заключил, что процесс обретения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности являются двумя различными процессами. Факторы, которые вызывали рост неудовлетворенности, при их устранении не обязательно приводили к увеличению удовлетворенности. Если какой-либо фактор способствовал росту удовлетворенности, это не означало, что при его ослаблении росла неудовлетворенность.

Промесс "удовлетворенность - отсутствие удовлетворенности" находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, иными словами, с *внутренними по отношению к работе*. Если эти факторы не присутствуют, то их отсутствие не испытывают сильной неудовлетворенности (мотивирующие факторы).

К группе внутренних факторов относятся такие, как *достижение, признание, ответственность, работа сама по себе, возможность роста*. Если они удовлетворяются, то человек испытывает удовлетворение, и эти факторы играют мотивирующую роль.

Процесс "неудовлетворенность - отсутствие неудовлетворенности" определяется влиянием факторов, связанных с окружением работы человека - внешних. Их отсутствие вызывает у работников чувство неудовлетворенности, а наличие не обязательно вызывает состояние удовлетворенности. Их называют факторами "здоровья", так как они, данные факторы, создают здоровые условия труда. К ним относятся *заработная плата, безопасность и условия работы (шум, освещенность и т.п.), правила и режим работы, контроль со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными*. Одним из самых главных выводов, который был сделан Герцбергом из их анализа, стало то, что заработная плата не является мотивирующим фактором.

При наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер должен обратить внимание на те факторы, которые вызывают неудовлетворенность и способствовать ее устранению.

Теории процесса мотивации

Существует ряд теорий, посвященных процессу мотивации и мотивированию людей на достижение результатов. Общая концепция мотивации выглядит следующим образом: индивид, осознав задачи и вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями и возможностями. Тем самым он настраивает себя на определенное поведение, вырабатывает расположение и осуществляет действия, приводящие к результату, характеризующемуся определенными качественными и количественными характеристиками.

Теория ожидания

Это учение, описывающее зависимость мотивации от двух моментов: как много человек хотел бы получить и насколько это является возможным, иными словами, как много усилий он готов на это потратить.

Например, бизнесмен из провинции приезжает на переговоры с представителями крупных фирм делового центра. Для поддержания своей репутации он не будет останавливаться во второсортной, хотя дешевой гостинице, несмотря на недостаток средств, для номера в шикарном отеле. Очевидно, следуя теории ожидания, он остановится в достаточно престижной гостинице, на проживание в которой у него достаточно средств.

Теория ожидания связана с разработками Курта Левина 30-е года 20 века. Основными теоретиками концепций ожидания применительно к мотивации и поведению человека в организации являются В. Врум, Л. Портер и Э. Лоулер. Процесс мотивации по теории ожидания состоит из взаимодействия трех частей:

- 1) Усилие.
- 2) Исполнение.
- 3) Результат.

При этом усилия рассматриваются как следствие или результат мотивации. Исполнение рассматривается как следствие взаимодействия усилий, личных возможностей и среды, а результат - как зависимость от желания получить, результаты определенного типа.

Результат в теории ожидания рассматривается на двух уровнях. *Результаты первого уровня* - это собственно результаты выполнения работы, осуществления действий (качество и количество произведенного продукта, объем потерь времени и т.п.).

Результаты второго уровня - это последствия для человека, вытекающие из результатов первого уровня (вознаграждение или штрафы, увеличение или уменьшение зарплаты и пр.).

Валентность отражает приоритеты для человека тех или иных результатов. Если результат высоко ценится человеком, то он имеет положительную валентность, если же результат отрицается, то он имеет для него отрицательную валентность. Валентность результата равна нулю, если человек к нему равнодушен. Так, для одного размер оплаты имеет очень большое значение, для другого же его валентность может быть равна нулю или имеет отрицательное значение. Для положительной валентности обобщенного результата совсем не обязательно иметь положительную валентность каждого конкретного результата.

Ожидание есть представление человека о том, в какой мере его действия приведут к определенным результатам.

Выделяют две группы ожиданий: *связывающие усилия и исполнение работы*, и *связывающие исполнение работы и ее результаты*. Первая группа ожиданий отражает представление человека о том, насколько его усилия определяют выполнение работы. Вторая группа ожиданий отражает то, насколько человек связывает возможное вознаграждение, (наказание, реакцию коллектива

и т.п.) с уровнем исполнения своей работы. Ключевыми моментами здесь являются:

- ожидания по цепочке "усилия - исполнение";
- ожидания по цепочке "исполнение - результаты второго уровня",
- валентность результатов.

Основные положения теории ожидания состоят в следующем: Если, к примеру, оценку ожиданий отдельных результатов каждого уровня варьировать от 0 до 1 по возрастанию, а валентность результатов второго уровня от 1 до пяти, то мотивационную силу можно рассчитать следующим образом:

1. Исполнение определяется произведением значений двух факторов: возможности человека и его мотивации.

2. Мотивация задается произведением величины ожидания результатов первого уровня на величину валентности результатов первого уровня.

3. Валентность результатов первого уровня задается произведением величины валентности результатов второго уровня на ожидания отдельных результатов второго уровня.

Человек выбирает ту альтернативу, где будет выше мотивационная сила. Для того, чтобы смог осуществиться процесс мотивирования, должен быть выполнен ряд предварительных условий:

- наличие у работников достаточно высокой степени ожидания результатов первого и второго уровня;
- суммарная неотрицательная валентность результатов второго уровня.

Таким образом, человек должен знать, что от его усилий зависят результаты его труда и что из результатов определенные последствия, а также то, что эти последствия имеют для него ценность.

Теория постановки целей

Ее корни уходят в разработки Ф. Тейлора, однако ведущим разработчиком данной теории является Эдвин Лок. Значительный вклад в разработку этой теории внес Т. Райен, а также коллега Лока Г. Латэм. До Лока в 50-гг. основы управления с помощью целей были представлены трудах Дракера и МакГрегора.

Процесс постановки целей в общем выглядит следующим образом: индивид осознает и оценивает события, происходящие в его окружении. Исходя из этого, он определяет себе цели и, исходя из них, осуществляет действия, выполняет определенную работу. Иными словами, он ведет себя определенным образом, с помощью чего достигает результатов и получает от этого удовлетворение.

Существует тесная взаимосвязь между характером целей и исполнения. Теория постановки целей утверждает, что уровень исполнения работы, так или иначе, зависит от четырех характеристик целей (и затрачиваемых усилий на их достижение): сложность, специфичность, приемлемость, приверженность.

Сложность цели отражает требуемый уровень исполнения работы для ее достижения. Чем сложнее цели ставит перед собой человек, тем лучших результатов он добивается (кроме нереальных). Повышение целей может приводить к повышению результатов труда только в том случае, если эти цели достижимы.

Специфичность цели отражает ее количественную ясность, точность и определенность. Более конкретные цели ведут к лучшим результатам, к лучшему исполнению работы.

Приемлемость цели говорит о том, до какого предела человек осознает цель организации как собственную. Приемлемость цели человеком зависит от того, воспринимается ли она как достижимая, и от того, какие выгоды он может получить при ее достижении,

Приверженность цели отражает уровень затрат усилий для достижения цели. Это может играть решающую роль на стадиях исполнения цели, если реальность и трудности выполнения работы будут существенно отличаться от очерченных на стадии постановки цели. Руководство должно постоянно отслеживать уровень приверженности цели работниками и принимать меры для поддержания ее на высоком уровне.

Качество исполнения работы зависит не только от определяемых целью усилий работника, но и от следующих факторов:

- 1) организационные факторы;
- 2) способность работника.

Последним шагом процесса мотивации в теории постановки целей является удовлетворенность работника результатом труда. Этот шаг не только завершает процесс мотивации, но и ложится в основу следующего цикла мотивации.

Теория равенства

Основателем теории равенства является Стейсн Адаме, исследовавший управление в корпорации "Дженерал Электрик".

Суть этой теории заключается в том, что в процессе работы человек сравнивает оценку своих действий с оценкой действий других людей. На основе этого сравнения, в зависимости от удовлетворения своей сравнительной оценкой, человек меняет свое поведение. Сравнивается личное восприятие человеком своих действий, и действий других людей. Основные категории теории равенства:

Индивид — человек, рассматривающий справедливость и несправедливость оценки организацией его действий.

Сравниваемые лица — отдельные люди и группы людей, по отношению к которым индивид сравнивает оценку своих действий. Воспринятое вознаграждение индивида — субъективно оцениваемое вознаграждение за результаты труда. Оно может включать такие отдельные "вознаграждения", о которых организация не имеет представления.

Воспринятое вознаграждение других — сумма всех вознаграждений,

Которые в представлении индивида получили сравниваемые лица. Она также носит субъективный характер, так как основана на разрозненных данных и слухах, которые получил индивид.

Воспринятые затраты индивида — восприятие человеком того, что он внес для осуществления действий и получения результата (*затраты труда, квалификационный уровень, стаж работы в организации, возраст, социальный статус и т.п.*)

Воспринятые затраты других - представление индивидом о величине затрат, произведенных сравниваемыми лицами.

Норма — отношение воспринятых затрат к воспринятому вознаграждению. Выделяется два типа норм: норма первого типа отражает соотношение воспринятого вознаграждения индивида к воспринятым затратам индивида. Норма в второго типа отражает отношение воспринятого вознаграждения других к воспринятым затратам других.

Для человека очень важно соотношение его нормы с нормой других. Если они равны, то человек ощущает справедливость даже и при меньшем вознаграждении. Если его норма ниже, то он считает, что его вознаграждают недостаточно. Если она выше, то человек считает, что ею вознаграждают излишне.

Адамсом выделено шесть возможных реакций человека на состояние неравенства:

1. Решение о сокращении затрат усилий ("За такую зарплату выкладываться я не намерен") Результат неравенства - снижение интенсивности и качества труда

2. Попытка увеличить вознаграждение. Возможна и криминальная реакция (использование противозаконных форм повышения вознаграждения за счет организации).

3. Переоценка своих возможностей. При этом у человека понижается уровень уверенности в себе, так как он решает, что нет смысла увеличивать усилия, так как низкий результат отражает его возможности.

4. Попытка индивида повлиять на сравниваемых лиц с целью заставить их увеличить затраты, или добиться уменьшения их вознаграждения.

5. Изменение объекта сравнения. Человек решает, что тот с кем он сравнивается, находятся в особых условиях. Это могут быть особые личные связи и контакты, отличительные личностные качества.

6. Попытка перейти в другое подразделение или организацию.

Для успешного управления людьми менеджер должен не только стремиться быть справедливым, но и хорошо знать, считают ли работники, что вознаграждение строится на равной и справедливой основе.

Концепция партисипативного управления

Данная концепция из того, что если человек в организации заинтересован в различной внутриорганизационной деятельности, то он, получая от этого удовлетворение, работает с более высокими результатами. Считается, что такое

управление, открывая работнику возможность принимать решения по поводу вопросов его работы в организации, мотивирует человека к более высоким результатам. Это приводит к большему вкладу работника в жизнь организации, тем самым полнее используются человеческие ресурсы организации.

Партисипативное управление может быть реализовано в следующих направлениях:

1. Работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу осуществления своей деятельности (режим работы или выбор средств ее выполнения).

2. Работники могут привлекаться к принятию решения по поводу выполняемой ими работы. Работник привлекается к постановке целей, которые ему предстоит достигать задач, которые ему придется решать.

3. Работник получает право контроля над качеством и количеством своего труда и получает ответственность за конечный результат.

4. Работники получают право вынесения предложений по совершенствованию работы организации и их собственной.

5. Работник получает права на формирование рабочих групп из членов организации, с которыми ему хотелось бы работать.

На практике эти направления обычно используются в комбинации, так как они очень тесно связаны и дополняют друг друга.

Термины и понятия

Концепция партисипативного управления	Стимулирование
Мотив	Стратегические цели
Мотивация	Тактические цели
Мотивирование	Теории процесса мотивации
Оперативные цели	Теории содержания мотивации
Подсистема "Менеджмент"	Теория ERG Альдерфера
Подсистема "Персонал"	Теория двух факторов Герцберга
Подсистема исследований	Теория ожидания
Подсистема маркетинга	Теория постановки целей
Подсистема производства	Теория потребностей А. Маслоу
Подсистема финансов	Теория приобретенных потребностей МакКлелланда
Потребности	Теория равенства Стилмул

Тема 4 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТА

1. Миссия организации.
2. Принципы построения организации.
3. Типы структур управления организацией.
4. Проектирование структур организации.
5. Требования к организационной структуре

1. Миссия организации

Миссия организации в узком понимании - причина появления и функционирования организации, категория, связывающая внешнюю и внутреннюю среду организации. В широком понимании миссия - это философия организации, ее предназначение (отражает ценности, принципы, убеждения руководства).

Часто миссия кажется для руководства очевидной - получение прибыли. В то же время, получение прибыли - внутренняя проблема предприятия. Необходимость выбора миссии была признана руководителями задолго до разработки теории систем. Генри Форд, хорошо понимающий значение прибыли, определил миссию компании "Форд" как предоставление людям дешевого транспорта (если кто-то что сделает, то прибыль едва ли пройдет мимо).

Миссия некоммерческих организаций. Многие некоммерческие организации имеют множество связей с внешней средой (например, университет, благотворительный фонд или министерство). Поэтому им трудно представить подходящую формулировку цели. Так, университет должен обеспечивать знаниями и информацией студентов, преподавателей и местное сообщество, в котором она осуществляет свою деятельность.

Миссия малых предприятий. Здесь опасность заключается в выборе слишком сложной (или глобальной) миссии. Если крупное предприятие (например, автомобильный завод) с устоявшейся репутацией имеет в качестве миссии обеспечение населения автомобилями, то малое предприятие по производству каких-либо комплектующих должно ставить первоочередной задачей полную совместимость своей продукции со стандартами автозавода.

Для правильного определения миссии организации важно определить конкретный *горизонт прогнозирования* - характеристику эффективных целей. Здесь следует точно определять не только то, что организация хочет осуществить, но также то, когда должен быть достигнут результат. Цели обычно устанавливаются на определенные временные промежутки.

Долгосрочная цель имеет горизонт планирования, приблизительно равный пяти годам, иногда больше — для передовых в техническом отношении фирм. Организация формулирует их в первую очередь.

Среднесрочные цели имеют горизонт планирования от одного до пяти лет. Они вырабатываются для обеспечения долгосрочных целей. Обычно чем ближе горизонт планирования цели, тем уже ее рамки.

Краткосрочная цель представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года.

Миссия как философия компании. Пример такой миссии для производственной компании:

Цель - стать высокотехнологичной компанией, обеспечивающей 20% прибыли на вложенные активы.

Качество - неотъемлемая составляющая нашей продукции и нашего рабочего окружения.

Мы за профессиональный менеджмент, полное доверие людям, поддержка обоснованного риска.

Принятие управленческих решений менеджерами всех уровней происходит при четко определенных полномочиях и ответственности.

Наш принцип: честность и открытость, работа в единой команде и свободный обмен информацией.

Мы хотим, чтобы люди имели возможность сказать, что наша компания - это превосходное место для работы и что она поддерживает и признает индивидуальные достижения.

2. Принцип построения организации

Структура управления организацией - упорядоченная совокупность ее элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих функционирование и развитие организации.

Элементы структуры - отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления. Отношения между ними поддерживают связи, которые принято делить на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вертикальные связи носят характер подчинения, и необходимость в них возникает при наличии нескольких уровней управления.

Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между называемыми линейными руководителями, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

3. Типы структур управления организацией

Иерархический тип. Концепция иерархической структуры была сформулирована немецким социологом Максом Вебером, разработавшим нормативную модель рациональной бюрократии. Данная концепция содержала следующие положения: четкое разделение труда (необходимость использования квалифицированных специалистов по каждой должности), иерархичность управления (нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим), наличие формальных правил и норм выполнения обязанностей, осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями.

Самой распространенной формой данного типа является линейно-функциональная организация, построенная по "шахтному" принципу деления

управления по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, финансы, персонал и пр.) По каждой из них формируется иерархия служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху вниз.

Недостатки линейно-функциональной структуры заключаются в несоответствиях между ответственностью и полномочиями руководителей разных уровней и подразделений, превышении норм управляемости у директоров и их заместителей, формировании излишней информации и запаздывании принятии решений.

Аналогичные характеристики имеет и так называемая линейно-штабная *структура управления*. Главная задача линейных руководителей здесь - координация действий функциональных служб и направление их в русло общих интересов организации.

Разновидностью иерархического типа является так называемая дивизиональная *структура* (от англ. слова division - отделение), пик практического использования которой относится к 60 - 70-м годам за счет увеличения размеров организаций и диверсификации их деятельности. Этот тип структуры нередко характеризуют как сочетание децентрализации при сохранении координации и контроля

Здесь ключевыми фигурами становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения. Разделение управления происходит по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (региональная специализация). Такой подход ускоряет реакцию организации на изменения во внешней среде.

Органический тип. Они формируются в организации на временной основе, на период реализации проекта, программы, решения проблемы. К этому типу относятся проектные, матричные, программно-целевые, бригадные формы организации управления.

Проектные структуры формируются при разработке организацией проектов изменений в системе (модернизация производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов).

Одной из форм проектного управления является формирование специального временного подразделения - проектной команды. В ее состав включают необходимых специалистов, в том числе по управлению. Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями - ответственность за планирование проекта, за ход выполнения работ, за расходованием выделенных ресурсов. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную структуру или возвращаются на свою постоянную должность (при контрактной работе - увольняются). Такая структура обладает большой гибкостью, но при наличии нескольких целевых программ или проектов приводит к дроблению ресурсов.

Матричная структура представляет собой организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей - непосредственному руководителю функциональной службы, и руководителю проекта. При такой организа-

ции руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. Переход к матричным структурам обычно охватывает не всю организацию, а лишь ее часть.

4. Проектирование структур организации

Но Дж. Гелбрейт: проектирование организации - постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных. Выделяют четыре группы таких переменных, называемых также ситуационными факторами): внешняя среда, технология работы, выбор целой руководством, поведение работников.

Внешняя среда. Институт внешней среды являются организациями или группами индивидов, играющих роль посредников между силами общего окружения и подразделениями организации, формируя через решаемые задачи спрос на ту или иную функцию организации.

Сложность внешнего кружения определяется количеством факторов, влияющих на проектирование организации и их схожестью между собой.

Динамизм внешнего характеризуется быстротой изменения этих факторов.

Технология работы. Сюда относятся действия работника, материалы, оборудование, которые он использует для преобразования объекта своих действий. Проектирование технологии осуществляется по двум направлениям: разделение труда и группировка работ (создание подразделений) Уровень знания о преобразовании объекта работы и использование соответствующей технологии во многом определяют эффективность организации.

Между работами в организации существуют следующие варианты связей: складывающаяся, последовательная, связанная, групповая.

При *складывающейся* взаимозависимости работ каждое подразделение является относительно автономным и делает конкретный вклад в общее дело организации. *Последовательная* взаимозависимость работ - одно подразделение должно закончить свою часть работы прежде, чем она поступит в другие подразделения. *Связанная* взаимозависимость требуется в ситуации, в которой конечный результат работы одного подразделения становится началом в работе другого. *Групповая* взаимозависимость является самой сложной и состоит из многих взаимозависимостей. Работа не перемещаются между подразделениями, а выполняется совместно работниками из различных отделов.

Стратегический выбор. Проектирование организации должно соответствовать стратегии, выбранной организацией. Со сменой стратегии возникают новые проблемы, решение которых непосредственно связано с проектированием новой организационной системы (А.Чандлср, 1962 г.). Несвоевременность перепроектирования приводит к тому, что организация оказывается не в состоянии достичь своих целей.

Составляющие стратегического выбора руководства.

Идеология управления (ценности и принципы высшего руководства - степень централизации, каналы распределения информации, формальность и пр.).

Потребители (индивидуальные и "организованные", возможность их сужения или расширения).

Рынки сбыта и территориальное размещение производства (избежание дублирования структурных подразделений, целостность или дробление структур).

Поведение работников. При проектировании организационной структуры кампании необходимо учитывать желаемое поведение работников, устанавливая нормы поведения (с учетом потребностей, квалификации и мотивированности).

Элементы проектирования организации

Разделение труда и специализация. Направления разделения труда:

- постадийное (горизонтальное) - начиная с поступления в нее ресурсов и кончая выходом продукции (стадии снабжения, планирования, производства, сбыта);
- вертикальное разделение работ (по иерархии в организации как в целом, так и в ее отдельных частях).

Департаментизация и кооперация. Рост специализации отдельных работ ограничивает их координацию. Разрешить эту проблему можно, если сгруппировать схожие работы и их исполнителей. Данный процесс называется департаментизацией, посредством чего организация может расширяться практически беспредельно ("Дженерал Моторс", IBM).

Направлениями департаментизации являются группирование работ вокруг ресурсов или результата деятельности.

Линейная департаментизация предполагает относительную автономность в работе, только вертикальными связями и возможностью самоуправления. Функциональная департаментизация - работы группируются преимущественно вокруг ресурсов. Матричная департаментизация - компромисс между делением и группированием работ вокруг ресурсов и вокруг результата. Она предусматривает *систему двойного подчинения*:

- главный руководитель, поддерживающий баланс в системе двойного подчинения;
- руководители функциональных и продуктовых подразделений, "делящие" подчиненного в ячейке матрицы между собой;
- руководители ячеек матрицы, подотчетные функциональному и перед продуктовому руководителям.

Связи и координация в организации. *Горизонтальные связи* между несколькими равными по статусу частями или членами организации. Их предназначение — способствовать наиболее эффективному взаимодействию частей организации при решении возникающих между ними проблем.

Функциональные связи (штабные) — совещательные; посредством этих связей *информационное обеспечение координации*.

Косвенные связи - между руководителями различных подразделений, не связанных напрямую технологической цепочкой (например, главный бухгалтер и начальник отдела контроля). Их задача - способствовать наиболее полному распределению информации.

Формальные связи — это связи координации, регулируемые установленными или принятыми в организации целями, политикой и процедурами. Считается, что регулирующие правила действуют, если:

- члены организации могут осуществлять взаимодействие друг с другом;
- члены организации желают делать то, что они делают;
- цель объединяет людей.

Масштаб управляемости и контроля. Узкий масштаб управляемости характеризуется минимальным количеством подчиненных у одного руководителя. При соединении нижних звеньев организации с высшим увеличивается количество иерархических уровней.

Широкий масштаб управляемости имеет характеристики, противоположные узкому: максимально возможное количество подчиненных у одного руководителя и минимальное количество уровней иерархии.

Имея много подчиненных, руководитель вынужден делегировать свои полномочия, чтобы их всех загрузить работой, что само по себе факт положительный. Наделяя своих подчиненных правами по выполнению, работы, руководитель должен быть уверен, что они с ней справятся, и поэтому чаще всего в таком случае подбирается сильная и квалифицированная команда

Централизация и децентрализация. Централизация — концентрация прав принятия решений и полномочий на верхнем уровне руководства организации. Централизация является реакцией организации, направленной на предотвращение искажения информации при передаче ее через растущее количество уровней управления.

Децентрализация — передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений и прав на нижние уровни управления организацией. Оба этих понятия не исключают друг друга, а выступают разными способами решения проблемы искажения информации при перемещении ее с уровня на уровень.

Дифференциация и интеграция. *Дифференциация* - деление в организации работ между ее частями или подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения. Иначе говоря, это выделение частей в организации, каждая из которых реагирует на спрос со стороны внешней среды.

Для определения степени *дифференциации* Лоуренс использовал следующие параметры:

1. Определенность в целях или задачах. Цели ясны и легко измеряемы или двусмысленны.
2. Структура. Структура формальна, с жесткой политикой или она гибкая, с политикой, ориентирующейся на сегодня.

3. Уровень взаимодействия. Осуществляются значительные межличностные связи и кооперация или нет.

4. Временные границы обратной связи. Получают ли люди информацию о результатах работы через короткие или длительные интервалы

Интеграция определяет уровень сотрудничества между частями организации для достижения целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением. Потребность в интеграции определяется разделением и взаимозависимостью работ в организации.

5. Требования к организационной структуре:

- Оптимальность, если между ее звеньями на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления.

- Оперативность, если за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений.

- Надежность, если не допускаются искажения управляющих команд и прочей информации, и обеспечивается бесперебойность связи в системе управления.

- Экономичность, если эффект от управления достигается при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полезным результатом.

- Гибкость, если организация изменяется в соответствии с изменениями внешней среды.

- Устойчивость структуры управления, если имеется целостность функционирования системы управления и ее элементов.

Термины и понятия

Горизонтальные связи
 Децентрализация
 Дивизиональная структура
 Дифференциация
 Иерархическая структура
 Интеграция
 Косвенные связи
 Матричная структура
 Миссия

Проектирование организации
 Проектная структура
 Стратегический выбор
 Структура построения организации
 Философия компании
 Формальные связи
 Централизация
 Штабная структура
 Штабные связи

Тема 5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОММУНИКАЦИИ И РЕШЕНИЯ

1. Коммуникационные стили
2. Виды коммуникаций в организации.
3. Методы принятия решений.
4. Стили отбора альтернатив решений.
5. Стадии принятия решений.

1. Коммуникационные стили

Коммуникационный стиль - по способ построения индивидом коммуникационного взаимоотношения с другими. Знание стилей помогает понять как себя вести и чего можно ожидать от поведения других.

При высокой открытости в коммуникации стиль может быть назван "открытие себя". Для него характерна высокая открытость другим, но низкий уровень обратной связи (значительная часть информации проходит мимо). Другой стиль "*реализация себя*" характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью.

При низкой открытости коммуникационный стиль охарактеризован замыканием в себе, т.е. одновременно низким уровнем открытости и низким уровнем обратной связи. Этот стиль часто используют "интроверты" - люди с тенденцией больше обращать свой разум вовнутрь себя, возможно, скрывать свои идеи, мнения, расположение и чувства. Другой стиль с низкой открытостью связан с защитой себя и характеризуется низким уровнем открытости, но высоким уровнем обратной связи. Он широко используется для того, чтобы лучше узнать других или более правильно оценить их. Обычно люди, использующие данный стиль, мало открыты для других, но любят их обсуждать.

2. Виды коммуникаций в организации

Межуровневые коммуникации. Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Таким путем нижним сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.п. Например, вице-президент может сообщать управляющему цехом о предстоящих изменениях в производстве продукта. Тот, в свою очередь, должен проинформировать подчиненных ему руководителей об особенностях готовящихся изменений.

Коммуникации по восходящей. Они выполняют функцию оповещения верхних уровней управления о том, что происходит на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. Движение информации происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

Коммуникации между подразделениями. Организация состоит из подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Руководство должно добиваться, чтобы подразделения работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении. В сфере раз-

ничной торговли региональные управляющие сбытом могут периодически встречаться для обсуждения общих проблем, координации стратегии сбыта и обмена информацией о продукции. В наукоемких отраслях руководители среднего звена из производственных, маркетинговых и исследовательских отделов встречаются для координации действий по обновлению продукции.

Коммуникации "руководитель — подчиненный". Они являются примером обмена информацией по вертикали, но рассматриваются отдельно, поскольку он составляет основную часть коммуникативной деятельности руководителя. Эти коммуникации связаны с прояснением задач и ожидаемых результатов, с обсуждением проблем эффективности работы, с достижением признания и вознаграждения с целью мотивации и т.н.

Коммуникации между руководителем и рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой позволяют руководителю повысить эффективность действий группы людей. Поскольку в обмене информацией участвуют все члены группы, каждый имеет возможность высказаться о новых задачах и приоритетах подразделения, о предстоящих изменениях и возможных их последствиях для этого и других отделов, о недавних проблемах и достижениях и т.п.

Неформальные коммуникации. Слухи передают информацию много быстрее, чем каналы формального сообщения. Поэтому руководители пользуются ими для запланированной утечки и распространения определенной информации. Исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения (слухи), чаще оказывается точной, а не искаженной. 80-90% слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самой компании.

3. Методы принятия решений

Принятие решений, как и рассмотренные выше коммуникации, является важной частью любой управленческой деятельности. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие — как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

Принятие решения представляет собой сознательный выбор из имеющихся альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации. Выделяют два уровня решений в организации: индивидуальный и организационный.

Принятие решений в организации различными авторами характеризуется как сознательная и целенаправленная деятельность, как поведение, основанное на фактах, как процесс взаимодействия членов организации, как выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды.

В то же время все авторы едины в том, что принятие решений составная процесса управления и неизбежная часть ежедневной работы менеджера.

4. Стили отбора альтернатив решений

Рациональная модель. Выбор альтернативы, приносящей максимум выгоды для организации. Это подразумевает всестороннее определение проблемы, тщательный поиск альтернатив, строгий отбор данных и их углубленный анализ. Критерии задаются в начале процесса. Обмен информацией беспристрастен на основе выбора лучшей альтернативы для организации в целом.

Модель ограниченной рациональности. Менеджер, желая быть рациональным, зависит от своих познаний, привычек и предрассудков. Определение проблемы при этом подходе происходит упрощенно, подбор альтернативы происходит в начале процесса в известных для менеджера областях. Анализ данных также упрощен, так как сдвинут с долгосрочных ориентиров на краткосрочные. Обмен информацией отражает во многом индивидуальные предубеждения, основанные на целях отдельных подразделений. Оценочные критерии - имеющийся опыт. Таким образом, здесь преследуется цель удовлетворенности, а не максимизации эффекта.

Политическая модель. Отражает желание людей первоочередно реализовать индивидуальные интересы. Предпочтения устанавливаются еще на раннем этапе процесса, исходя из групповых целей. Определение проблемы, поиск альтернативы, сбор данных и оценочные критерии - средства для принятия организацией прежде всего их варианта решения. Решение здесь выступает следствием распределения власти в организации.

5. Стадии принятия решений

Признание необходимости решения. Состоит из следующих этапов:

- признание проблемы;
- формулирование проблемы;
- определение критериев успешного решения проблемы.

Каждое новое решение в управлении возникает на основе ранее сделанного решения, действия по которому либо завершились, либо отклонились от первоначально варианта.

Определение и последующее формулирование проблемы позволяет сопоставить ее с другими проблемами. В основе такого ранжирования лежат следующие факторы:

- последствия проблемы (капиталоемкость, эффективность и т.п.);
- воздействие на организацию;
- ограничения по времени;
- степень использования способностей и времени руководителя;
- внимание к проблеме;
- жизненный цикл проблемы (решение ее отдельно или в ходе решения других проблем).

Наиболее важными, как правило, становятся проблемы, которые получают сильную поддержку извне (вышестоящее руководство настаивает на скорейшем завершении работы над проектом), которые имеют ресурсы для ее

решения (денежные средства, материалы, люди), которые открывают возможности, от которых, нельзя отказаться (выход на рынок с новой продукцией).

Выработка решения. Состоит из разработки, оценки и выбора альтернатив. Многие из альтернатив легко обнаружить, так как они известны из предыдущего опыта или стандартны. В то же время возникают новые, уникальные проблемы, для решения которых не подходят стандартные варианты. В этом случае необходим творческий подход. Для этого требуется мотивация на поиск, предоставление большего количества информации, свободное обсуждение и допущение любых идей и их опробование только экспертами на предмет соответствия установленным критериям

К распространенным творческим подходам относятся:

- «Мозговой штурм» (совместное генерирование идей и отложенное принятие решений).

- Метод Делфи (от греческого города Дельфа, где обитали предсказатели будущего). Здесь применяется многоуровневое анкетирование. На каждом уровне данные анкетирования дорабатываются, и полученные результаты анализируются экспертам. На первом уровне идеи не обосновываются, на втором отличающийся от других ответ подлежит обоснованию его давшим или экспертом. После опроса принимается предложенное экспертами решение;

- Круглый стол (в мировой практике японская кольцевая система «кин-гисс»). На рассмотрение готовится проект, который передается для обсуждения по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде, после чего проводится совещание. На совещание приглашаются те сотрудники, чье мнение руководителю не совсем ясно. Конечное решение принимает группа экспертов.

Оценка альтернатив предполагает определение их отрицательных и положительных сторон и нахождение между ними компромисса. Для этого используются как количественные, так и качественные критерии.

Методы количественной оценки альтернатив решения в мировой практике широко используются следующие:

- Платежная матрица — один из методов отбора альтернатив решений. В целом платежная матрица применяется в следующих условиях:

- Имеется ограниченное число альтернатив для выбора между ними.

- Нет полной и четкой картины эффекта от решения.

- Результаты принятого решения зависят от конкретной альтернативы.

Почти во всех случаях принятия решений руководителю приходится оценивать вероятность какого-либо события. Математическая вероятность варьирует от 0 (событие точно не произойдет) до 1 (событие обязательно произойдет). Вероятность прямо влияет на определение ожидаемого значения (суммы количественных выражений результатов от принятия решений, умноженных на соответствующие им вероятности).

Менеджер должен выбрать альтернативу с наибольшим оптимальным значением.

Например, если вложение с вероятностью 0,5 обеспечит годовую прибыль 500, с вероятностью 0,2 - 1000 и с вероятностью 0,3 - 3000 долл., то ожидаемое значение данной альтернативы составит:

$$5000 (0,5) + 10\ 000 (0,2) - 3000 (0,3) = 5400 \text{ долл.}$$

Определив ожидаемое значение каждой последующей альтернативы, и расположив результаты в виде матрицы, менеджер может выбрать наиболее прибыльную альтернативу.

Дерево решений — схематичное представление проблемы принятия решений. Упрощенно можно сказать, что дерево решения представляет собой набор альтернативных платежных мафии. Потому дерево решения является более сложным методом отбора альтернатив решений. Путешествие по дереву решения идет от одной точки предпочтительного решения к другой, количественно сравнивая их эффективность.

Например, первоначальная точка производства алкогольных или безалкогольных напитков, затем, после принятия общей альтернативы - безалкогольных напитков (вторая точка), движемся к третьей (на основе сахара или его заменителей) и т.д.

Следует отметить, что не все любят этап анализа альтернатив и пытаются его избежать. Это связано с тем, что принимающий решение вынужден брать на себя ответственность за ход действий в будущем. Хороший анализ альтернатив позволяет резко сузить рамки ответственности.

Выполнение решения. Состоит из организации выполнения решения, его анализа и контроля. Распространенной ошибкой является предположение, что если выбор в альтернативы решения сделан, то оно обязательно будет выполнено.

Организация выполнения решения предусматривает координацию усилий многих людей. Менеджер должен стремиться избегать потенциальных конфликтов, заинтересовывать, мотивировать и расставлять людей таким образом, чтобы максимально использовать их способности.

Встраивание в решение информации о ходе выполнения решения. Эта общая процедура сосредотачивает в себе анализ и контроль выполнения решения. Основой такого механизма должна стать система обнаружения ошибок и достижений в ходе выполнения решения. Когда эта система работает эффективно, проблемы в выполнении решений могут быть предотвращены до проявления.

Полученная в ходе отслеживания информация необходима для проведения корректировки действий. Такая обратная связь занимает в много времени, поэтому информация из первоисточника всегда лучше, чем подготовленный кем-то отчет или данные.

С целью эффективного предупреждения ошибок в реализации решений необходимо прогнозирование его результатов. Прогнозирование — это метод, в котором используются как накопленный опыт, так и текущие допущения будущих событий с целью точного определения общей картины будущего. В настоящее время используются следующие источники прогнозов эффекта от выполнения решений:

Анализ временных рядов (трендов) основан на допущении, согласно которому случившееся в прошлом дает приближение в оценке будущего. Этот анализ является методом выявления образцов и тенденций прошлого и продления их в будущее.

Причинно-следственное (каузальное) моделирование используется в ситуациях с более чем одной переменной (например, размер доходов, уровень безработицы, рост производства в какой-то отрасли, ставка процента по кредитам). Здесь исследуются статистические зависимости между рассматриваемым фактором и другими переменными. Из каузальных самыми сложными являются эконометрические модели, разработанные с целью прогнозирования динамики экономики.

Анализ мнения экспертов заключается в соединении и усреднении мнений специалистов в релевантных сферах.

Анализ мнения торговых агентов позволяет предсказать будущий спрос. Они хорошо знакомы с потребителями и могут принять в расчет их недавние действия быстрее, чем удастся построить количественную модель.

Опрос клиентом организации. Их просят оценить собственные потребности в будущем, а также изложить свои новые требования. Собрав все полученные данные, менеджер может предсказать результат от решения проблемы, ориентированного на клиентов.

Метод экспертных оценок представляет собой процедуру, позволяющую группе экспертов приходиться к согласию. Эксперты, практикующие в разных взаимосвязанных областях деятельности, заполняют подробный вопросник по поводу рассматриваемой проблемы и свои мнения о ней. Каждый эксперт затем получает свод ответов других экспертов, и его просят заново рассмотреть свой прогноз, и если он не совпадает с прогнозами других, просят объяснить, почему это так. Процедура повторяется, пока эксперты не приходят к единому мнению.

Термины и понятия

Анализ временных рядов	Круглый стол
Дерево решений	Межуровневые коммуникации
Каузальное моделирование	Метод Делфи
Коммуникации "руководитель-подчиненный"	Мозговой штурм
Коммуникации между подразделениями	Неформальные коммуникации
Коммуникации между руководителем и рабочей группой	Отбор альтернатив решения
Коммуникации по восходящей	Платежная матрица
Коммуникационный стиль	Принятие решения
Коммуникация	Стадии принятия решений
	Управленческое решение
	Экспертная оценка

Тема 6. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

I. Общие положения

2. Общие методы управления организацией.

3. Конкретные методы управления подсистемами организации.

4. Критерии эффективного контроля управления.

1. Общие положения

Метод управления - это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

Направленность методов управления ориентирована на систему (объект управления - отдел, подразделение, компанию и т.д.).

Содержание - это специфика приемов и способов воздействия.

Организационная форма - воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Это воздействие может быть прямое (непосредственное) или косвенное (постановка задачи и создание стимулирующих условий).

2. Организационно-административные методы управления

Основой использования организационно-административных методов управления выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Через них реализуется важнейшая функция управления — функция организации. Задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Важно определить оптимальное сочетание, рациональное соотношение организационно-административных и экономических методов.

Организационно-административные методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность. Руководитель представляется здесь как администратор, субъект власти, опирающийся на предоставленное ему в этом право.

Данные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль над их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда.

В рамках организации возможны три формы проявления организационно-административных методов:

- обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.);
- согласительные (консультация, разрешение компромисса);
- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

Эти методы отличает от других четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за

собой определенные взыскания. Директивные команды обязательны для выполнения, причем в установленные сроки, даже если это невыгодно исполнителю.

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

Организационное воздействие руководителя на процесс управления возникает в связи с ликвидацией отклонения системы управления от ранее заданных режимов работы.

Организационно-административное воздействие включает в себя следующие компоненты: виды и типы воздействия, адресат, постановка задания и определение критерия его выполнения, установление ответственности, инструктаж подчиненных и т.д.

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

Чтобы экономические методы управления были действенными, необходимо как минимум обеспечить обратные реакции организации на экономические рычаги. Проблема здесь в том, чтобы создать условия, при которых экономические методы были бы действенны.

Основной смысл такого руководства сводится к тому, чтобы поставить органы руководства и трудовые коллективы в такие условия, при которых бы они могли максимально полно учитывать экономические последствия их управленческой и производственной деятельности.

В отличие от организационно-административных, экономические методы руководства предполагают разработку общих экономических показателей и средств их достижения.

Конкретный набор и содержание рычагов экономического воздействия определяются спецификой управляемой системы. Здесь широко применяются и экономико-математические методы, поскольку основным свойством экономических задач является большое число ограничительных условий и множество решений.

Социально-психологические методы управления. Установлено, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов.

Зная особенности поведения каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для организации направлении. Это связано с тем, что каждой группе свойствен свой психологический климат. Поэтому существенным условием образования и развития трудовых коллективов является соблюдение принципа психофизиологической совместимости.

Основное средство воздействия на людей — убеждение. Необходимость использования в практике управления организацией убеждения очевидна, так как оно позволяет своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

Самоуправление. При изучении проблемы самоуправления возникает вопрос: как понимать самоуправление и каковы внешние и внутренние формы его проявления

Самоуправление на рассматриваемом уровне представляется как процесс превращения человека из объекта управленческой деятельности в ее субъект. Самоуправление в этом смысле соединяет в себе труд и управление, иными словами, складывается новый тип социально-экономических отношений между равноправными субъектами в процессе их совместной трудовой деятельности по поводу управления.

Самоуправление предусматривает не только выбор и самостоятельное принятие работниками тех или иных решений, но и их обязательное выполнение. Кроме того, каждый работник несет личную ответственность за выполнение решений.

Самоуправление возможно только в таких экономических условиях, в которых каждый работник реализует себя в качестве субъекта собственности. В условиях самоуправления труд соединяется с управлением через отношения собственности.

3. Конкретные методы управления подсистемами организации.

Классификация конкретных методов осуществляется по трем основным направлениям, позволяющим выделить:

- методы управления функциональными подсистемами;
- методы выполнения функций менеджмента;
- методы принятия управленческих решений.

Первое направление связано со структурой организации, в которой имеется функциональное разделение управленческого труда по таким видам работ, как маркетинг, производство, финансы, персонал и т.д. Методы управления, применяемые в этих структурных подразделениях, отражают их специфику в постановке целей и определении состава работ.

Например, в подсистеме "Маркетинг" это методы:

- диагностики положения организации на рынке товаров;
- анализа возможностей организации на потенциальных рынках;
- определения динамики выпуска продукции с учетом стадии ее жизненного цикла;
- выявления потребностей в новых видах продукции и новых рынках сбыта;
- разработки маркетинговой концепции и т.д.

В подсистеме "Персонал" большое значение придается следующим методам.

- анализ и формирование системы управления персоналом;
- планирование рабочей силы;

- организация труда персонала, его оплаты; управление деловой карьерой и др.

В подсистеме "Производство" целесообразно применять такие конкретные методы, как:

- анализ надежности;
- контроль качества;
- факторный анализ;
- функциональный анализ;
- контроль использования труда, материалов, оборудования,
- изучения операций;
- программирования, планирования и контроля производства;
- учета расходов и др.

Несмотря на специфику каждой подсистемы организации, в ней обязательно осуществляются такие действия управляющей подсистемы, как планирование, организация, координация, контроль и мотивация

4. Категории эффективного контроля управления

Стратегический характер контроля. Чтобы быть эффективным, контроль должен отражать и поддерживать общие приоритеты организации. Деятельность в областях, не имеющих стратегический приоритет, не следует контролировать слишком часто, пока отклонения не станут необычно большими.

Ориентация на результаты. Конечная цель контроля состоит не в собирании информации и даже не в выявлении проблемы, а в решении стоящих перед организацией задач.

Своевременность. Чтобы быть эффективным, контроль должен быть своевременным. Это качество достигается при соответствии временного интервала проведения измерений или оценок с целью контроля самому контролируемому явлению. Так, магазину розничной торговли требуется ежедневная информация об остатках товарах на складе. В то же время, полную инвентаризацию товаров для определения ущерба и возможного раскрытия краж ежедневно проводить „ не следует.

Гибкость. Если контролируемый объект или явление могут быть подвергнуты прогнозированию с целью четкого представления об их будущем состоянии, тогда контроль не нужен. Например, если изменения в налоговом законодательстве вызвали появление новой группы издержек, то пока он не будет учтен в общей системе контроля, контроль над общей себестоимостью будет бессмыслен.

Простота. Наиболее эффективный контроль - это простейшие контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Избыточная сложность контроля ведет к потере рабочего времени что. Если потери времени в различных элементах организации неодинаковы, то это ведет к беспорядку и к потере контроля уже над организацией в целом.

Этапы контроля

1. Установление стандартов. На данном этапе устанавливаются конкретные измеряемые цели.
2. Определение масштабов допустимых отклонений. Только существенные отклонения должны вызывать процесс контроля, иначе он станет неустойчивым.
3. Измерение результатов. Здесь происходит сравнение результатов контроля и стандартов работы организации в целом или ее элементов.

Термины и понятия

Контроль	Самоуправление
Метод управления	Социально-психологический метод
Организационно-административный метод	Стратегический контроль
	Экономический метод

Тема 7. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Общие положения.
2. Этапы обмена управленческой информацией.
3. Препятствия эффективному обмену информацией.
4. Информационный аспект управленческих действий.
5. Принятие решений как управленческое действие.
6. Моделирование управленческих решений.

1. Общие положения

Главным ресурсом управления является информация. Именно она объединяет вокруг себя финансовые и людские ресурсы.

Если представить сам процесс менеджмента как двустороннее движение информации (ее обмен между руководителем и подчиненным), то можно выделить следующие элементы этого процесса:

1. Отправитель, генерирующий идеи или собирающий и передающий информацию.
2. Сообщение, то есть информация, закодированная с помощью символов.
3. Канал как средство передачи информации.
4. Получатель, которому предназначена информация и который интерпретирует ее, то есть приводит в вид, который позволяет ее использовать для целей управления.

2. Этапы обмена управленческой информацией

Зарождение идеи. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Многие попытки обмена информа-

цией на этом этапе обрываются, так как отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи. Например, руководитель, желающий обменяться информацией о результатах работы, должен понимать, что идея состоит в сообщении подчиненным конкретной информации об их сильных и слабых сторонах, а также о том, как можно улучшить результаты работы. Идея не может заключаться в общих похвалах или критике поведения подчиненных.

Кодирование и выбор канала. Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонацию или жесты. Кодирование превращает идею в сообщение.

Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общим шестым каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна.

Если канал не соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет неэффективен. Например, менеджер хочет предупредить подчиненного о допущенных им серьезных нарушениях мер безопасности, и делает это во время беседы за чашкой кофе. Однако, по этим каналам не удастся передать идею серьезности нарушений столь же эффективно, как официальным письмом или на совещании.

Передача. Здесь речь идет о физической передаче сообщения, которую многие по ошибке принимают за сам процесс коммуникаций. В то же время передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

Декодирование полученной информации. После получения сообщения получатель декодирует его. Декодирование это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют такое же значение для получателя, то он будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом завершается.

Обратная связь. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика изначальному отправителю, который теперь играет роль получателя. Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным. Обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято. Руководитель, который не наладит обратную связь для получателя информации, обнаружит, что эффективность его управленческих действий резко снижена.

3. Препятствие эффективному обмену информацией

Семантические барьеры. Вступая в информационный контакт и используя символы, происходит обмен информацией и затрачивается усилие на ее понимание. К символам относятся слова, жесты и интонации.

Семантика изучает способ использования слов и их значения. Слова как символы имеют неодинаковое значение для разных людей. Отсюда следует, что если кто-то пытается сообщить, собеседнику определенную информацию, закодированную им словами (жестами и пр.), то эта информация необязательно будет понята адекватно.

Соматические вариации становятся причиной неверного понимания, так как часто вовсе не очевидно точное значение, приписываемое символу отправителем. Символ не имеет неповторимого значения. Значение символа выявляется через опыт и варьирует в зависимости от ситуации, в которой использован символ.

Невербальные (бессловесные) преграды. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменить смысл сказанного.

4. Информационный аспект управленческих действий.

Регулирование информационного потока - лишь один пример из числа действий руководителя по совершенствованию обмена информацией. И чль и другие: например, руководитель может практиковать короткие встречи с подчиненными для обсуждения будущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т.п. Многие организации настаивают на проведении работниками руководящего звена еженедельных совещаний. Обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегии, целей и назначений, контроль хода работ графику - примеры дополнительных действий менеджера.

Построение систем обратных связей. Такие системы составляют часть информационной системы контроля и управления в организации. Один из вариантов системы обратной связи - перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Опрос работников - еще один вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации от руководителей и подчиненных.

Построение систем сбора предложений об улучшениях. Эта система разработана с целью облегчения поступления информации на верхние уровни управления. Работники получают при этом право генерировать идеи совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем - снижение фильтрации или игнорирования идей промежуточными менеджерами.

Такая система реализуется в варианте ящиков для анонимных или личных предложений. Программы стимулирования генерации идей и объяснения, почему та или иная идея внедряется, позволяют работникам понять причины принятия или отказа от их предложений. Также у работников появляется возможность получить денежное вознаграждение.

5. Принятие решений как управленческое действие

Запрограммированное решение есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий, как при решении математического уравнения. Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией. Пример - составление графиков работы.

Незапрограммированное решение требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или вызваны неизвестными факторами. Здесь руководитель должен сам разработать процедуру принятия решения. Пример: определение целей организации, пути улучшения продукции, совершенствование структуры управления.

На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде.

Интуитивное решение - это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. При этом сознательно не взвешиваются все "за" и "против" по каждой альтернативе. Значительная зависимость руководителей высшего уровня от интуиции подтверждена многократными исследованиями.

Решения, построенные на собственном мнении, кажутся интуитивными, поскольку их логика не очевидна. Это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в подобных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат выбора существующих альтернатив, опираясь на здравый смысл. Собственное мнение как основа организационного решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях повторяются.

6. Моделирование управленческих решений.

Модель - это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от первоначальной.

Главной характеристикой модели управленческого решения можно считать упрощение реальной жизненной ситуации, к которой она применяется. Модель помогает руководителю совместить свой опыт и способность к суждению с опытом и суждениями экспертов.

Критерии моделирования управленческих решений.

Сложность. Реальный мир организации исключительно сложен и фактическое число неизвестных, относящихся к моделированию конкретной проблемы, значительно превосходит возможности любого менеджера. Постичь его можно, упростив реальную среду с помощью моделирования.

Экспериментирование. При решении большинства проблем моделированием решения, желательно опробовать и экспериментально проверить альтернативные варианты.

Ориентация на будущее. Невозможно наблюдать явление, которое еще не существует. Моделирование - единственный систематизированный способ

увидеть последствия альтернативных решений, что позволяет их объективно сравнивать. Руководитель должен представлять всю неопределенность реальной среды, которая является одновременно неизбежной и непредсказуемой.

Виды моделей приписи управленческих решений. Физическая модель представляет то, что исследуется, с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы. Так, предприятия, производящие оборудование, всегда изготавливают физические уменьшенные копии станков или их узлов, чтобы проверить характеристики износа и расхода энергии.

Аналогическая модель представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой. Пример аналоговой модели в управлении финансовыми ресурсами - график соотношения между объемом производства и издержками.

Механизм моделирования принятия управленческих решений. *Постановка задачи* - первый этап построения модели. Альберт Эйнштейн однажды сказал, что правильная постановка задачи важнее даже, чем ее решение. Для нахождения приемлемого или оптимального решения задачи нужно знать, в чем она состоит.

Из того, что руководитель осведомлен о наличии проблемы, вовсе не следует факт осознания необходимости ее решения. Пример известные нерешенные инженерные проблемы, приведшие к катастрофе "Титаника". Руководитель обязан уметь отличать симптомы от причин.

Построение модели - следующий этап моделирования. Разработчик должен определить главную цель модели, какую выходную информацию предполагается получить, используя модель.

Проверка модели на достоверность. Один из аспектов проверки заключается в определении степени соответствия модели реальному миру. Необходимо установить, все ли существенные компоненты реальной ситуации встроены в модель. Проверка многих моделей управленческих решений показала, что они несовершенны, поскольку не охватывают всех неизвестных. Второй аспект проверки модели связан с установлением степени, в которой информация, получаемая с ее помощью, действительно помогает решить проблему. Хороший способ проверки модели заключается в опробовании ее на ситуации из прошлого.

Применение модели. После проверки на достоверность модель готова к использованию. Основная причина недоиспользования моделей руководителями, которые должны их применять, заключается в том, что они их опасаются или не понимают.

Обновление модели. Даже если применение модели оказалось успешным, почти наверняка она потребует обновления. Руководство может обнаружить, что результаты смоделированного решения не ясны, или требуются дополнительные данные. Если цели организации изменяются таким образом, что это влияет на критерии принятия решений, модель также необходимо модифицировать.

Примеры моделирования управленческих решений

Теория игр. Конкурентоспособность - одна из важнейших переменных, от которой зависит успех организации. Способность моделировать действия конкурентов означает преимущество для любой организации. Теория игр метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов.

Игровые модели используются для прогнозирования реакции конкурентов на изменение цен, новые кампании поддержки сбыта, предложения дополнительного обслуживания, модификацию и освоение новой продукции. Например, если с помощью теории игр руководство устанавливает, что при повышении цен конкуренты не сделают того же, то следует отказаться от этого шага.

Модели теории очередей. *Модель теории очередей или модель оптимального обслуживания* используется для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них. Принципиальная проблема заключается в уравнивании расходов на дополнительные каналы обслуживания и потерь от обслуживания на уровне ниже оптимального.

Модели управления запасами. *Модель управления запасами* используется для определения времени размещения заказов и их количеств, а также массы готовой продукции на складах. Любая организация должна поддерживать некоторый уровень запасов необходимых ресурсов во избежание задержек производства и сбыта.

Цель данной модели - сведение к минимуму отрицательных последствий накопления запасов, что выражается в определенных издержках. Эти издержки бывают трех основных видов: на размещение заказов, на хранение, а также потери, связанные с недостаточным уровнем запасов (исчерпание).

Термины и понятия

Аналоговая модель	Обратная связь
Выбор канала передачи	Решение на основе собственного мнения
Декодирование информации	Семантические барьеры
Запрограммированное решение	Символ
Интуитивное решение	Теория игр
Информация	Теория очередей
Канал передачи информации	Управление запасами
Кодирование информации	Физическая модель
Модель управленческого решения	Экспериментирование
Невербальные преграды	
Незапрограммированное решение	

Тема 8. КОЛЛЕКТИВ И ОРГАНИЗАЦИЯ

1. Власть и влияние в организации.
2. Источники власти в организации.
3. Управление конфликтом.
4. Подходы к измерению влияния культуры на работу организации.
5. Подходы к измерению национального элемента в культуре организации.

1. Власть и влияние в организации

Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом. Основные принципы употребления власти в работе менеджера:

- власть - это потенциал, всегда имеющийся у ее пользователя;
- между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;
- тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Власть часто используют как синоним термина "авторитет". Это не совсем верно. Авторитет - это власть, возникшая на формальной основе, как данная кому-то и с чем подчиненные согласны и считают правильным. В первом случае власть дается сверху, а в другом она должна быть получена снизу. Личная власть это степень уважительного и преданного отношения к себе обладателю со стороны подчиненных. Она основывается на близости целей, приходит от подчиненных и может быть ими отнята у руководителя, как реакция на его неправильные действия.

2. Источники власти в организации

Основой власти называется то, откуда она происходит, а источником власти - то, через что данная основа используется.

Личностная основа власти образуется следующими составляющими:

Экспертная власть - способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и навыков, а также наличия специализированных знаний. Экспертная власть не связана жестко с определенной должностью.

Власть примера - способности руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря его привлекательности, наличию у него - *харизмы* (власть, основанная на силе личных качеств и стиля руководителя.) Каждый руководитель как бы обладает разным *правом на власть*. Во многих случаях данный источник власти может быть единственным, особенно когда организация только формируется.

Власть информации базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении ее использовать для влияния на подчиненных.

Организационную основу власти составляют следующие источники:

Принятие решения - проявляется в той степени, в которой носитель этой власти может влиять на конкретное решение на протяжении всего процесса его принятия.

Вознаграждение менеджер также может использовать как источник власти. В зависимости от ожидаемого уровня компенсации, получаемой от руководителя в форме благодарности, продвижения, премии и т.п., подчиненный прилагает те или иные усилия для выполнения распоряжения.

Принуждение строится на реализации способности руководителя влиять на подчиненного посредством наказания, выговоров, штрафов и т.п. В основе восприятия данного источника власти лежит страх. Он ограничивает инициативу и творчество и может даже вести к свертыванию работы, особенно в предпринимательских организациях.

Власть связей - воздействие на других людей через ассоциирование с влиятельными людьми в организации и вне ее. Нередко желающие приобрести эту власть прибегают к созданию относительно себя легенд или слухов.

Лидерство является самым главным механизмом реализации власти в группе. Лидерство - способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность.

Различие между лидерством и властью: для существования власти не требуется совместимость целей руководителя и подчиненных. Лидерство требует определенного соответствия между целями лидера и его последователей

3. Управление конфликтом

Работающие в организациях люди различны между собой и по-разному воспринимают различные ситуации, соглашаются и не соглашаются друг с другом. Несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны. Менеджер обычно находится в центре любого конфликта организации и призван разрешать его всеми доступными ему средствами.

Типы конфликтов. Конфликт целей - участвующие в нем стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем. Конфликт, вызванный расхождением во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме. Чувственный конфликт - когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия. Такие конфликты труднее всего поддаются разрешению, так как в их основе лежат причины, связанные с психикой личности.

Уровни конфликта в организации. **Внутриличностный конфликт** случается внутри индивида и часто по природе является конфликтом целей или конфликтом взглядов. Данным конфликтом внутриличностный конфликт становится тогда, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей.

Межличностный конфликт подразумевает двух или более индивидов, считающих, что они находятся в оппозиции друг к другу с позиций целей, ценностей или повеления. Это, пожалуй, самый распространенный тип конфликта.

Уход из межличностного конфликта связан с отсутствием личной настойчивости и желания кооперироваться с другими по его разрешению. Обычно в этом случае человек пытается стоять в стороне от конфликта, стремится стать нейтральным. Использование такого стиля может означать решение индивида дать конфликту возможность развиваться. Данный стиль также может быть связан с неприятием напряженности и расстройства.

Разрешение конфликта силой характеризуется большой личной заинтересованностью в устранении конфликта, однако, без учета позиций другой стороны. Для применения данного стиля необходимо обладать властью или какими-либо преимуществами. Такой стиль может в отдельных случаях помочь в достижении индивидуальных целей. Однако, как и в предыдущем случае, у окружающих складывается неблагоприятное впечатление об индивиде, использующем этот стиль.

Сотрудничество отличается сильным желанием объединить свои усилия с другими для разрешения межличностного конфликта. При таком подходе выигрывает каждая из сторон. Для этого необходимо рассматривать конфликт как нормальное событие, помогающее правильно управлять, проявлять доверие и откровенность в отношении других; считать, что каждый участник конфликта имеет равные права в его разрешении и точка зрения каждого имеет право на существование.

Вхождение в положение другой стороны представляет собой стремление кооперироваться с другими, но без внесения своего сильного интереса. Это может выражать долгосрочную стратегию в целях развития у других ориентации на кооперацию по разрешению межличностного конфликта.

Компромисс заключается в умеренном учете интересов каждой из сторон. Его реализация связана с проведением переговоров, в ходе которых каждая из сторон идет на определенные уступки. Компромисс широко используется в разрешении конфликта и те, кто его используют, оцениваются окружающими в целом благоприятно. В компромиссе нет взаимной удовлетворенности, но нет и неудовлетворенности.

Внутригрупповой конфликт является столкновением между частями или всеми членами группы, влияющее на результаты работы группы в целом. Часто внутригрупповой конфликт возникает в результате изменения баланса сил в группе: смена руководства, появление неформального лидера и т.п. Межгрупповой конфликт представляет собой противостояние или столкновение двух или более групп в организации. Такое противостояние может носить профессионально-производственную основу (конструкторы - производственники - маркетологи), социальную (рабочие и руководство) или эмоциональную ("лентяи" и "трудяги").

Внутриорганизационный конфликт обычно вызывается противостоянием и столкновениями, возникающими на почве формального распределения власти в организации.

Вертикальный конфликт - это конфликт между уровнями управления в организации, обусловленный сторонами жизни организации, влияющими на вертикальные связи: цели, власть, коммуникации и т.п.

Горизонтальный конфликт вовлекает равные по статусу части организации и чаще всего выступает как конфликт целей. Развитие горизонтальных связей в структуре организации во многом помогает его разрешению.

Линейно-функциональный конфликт чаще носит сознательный или чувственный характер. Его разрешение связано с улучшением отношений между линейным руководством и специалистами, например, путем создания целевых или автономных групп.

Ролевой конфликт возникает, когда сотрудник получает неадекватное его роли задание.

Методы профилактики организационных конфликтов

Для разрешения организационных конфликтов широко используются так называемые структурные методы, связанные с использованием изменений в структуре организации. Они направлены на снижение интенсивности конфликта. В их состав входят:

- использование руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение, директива и т.п.);
- «разведение» (дистанцирование) участников конфликта (по ресурсам, целям, подразделениям);
- поддержание организационной культуры.

Существуют следующие методы поддержания организационной культуры:

Выбор объектов и предметов внимания и контроля со стороны менеджеров. Повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них.

Реакция руководства на организационные кризисы. Например, в случае резкого сокращения спроса на продукцию организации у нее есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время. В организациях, где человек - ценность №1, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в элемент организационной культуры.

Моделирование ролей и тренировка. Менеджеры могут специально встраивать важные "культурные" сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе. Менеджер сам может также демонстрировать подчиненным, например, определенное отношение к клиентам.

Критерии вознаграждений. Они должны быть привязаны к определенным образцам поведения и расставлять приоритеты ценностей, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. Так, распределение привилегий (например, служебный автомобиль) указывает на роль и поведение, более ценимые организацией.

Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. Критерии ре-

гулирования всего кадрового процесса становятся быстро известными ее членам по движению сотрудников внутри организации

Организационные символы и обрядность. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия, проводимые по специальному поводу для понимания работниками культуры организации. Ритуалы представляют собой систему обрядов. Управленческие решения также могут становиться организационными обрядами. С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может изменяться.

Изменения культуры организации происходит при изменении объектов внимания со стороны менеджеров, изменении стиля разрешения конфликтов, смены критериев стимулирования и кадровой политики, а также организационной обрядности.

4. Подходы к измерению влияния культуры на работу организации

Модель В. Сате. Влияние культуры на жизнь организации определяют следующие процессы

- кооперация между работниками и частями организации;
- принятие решений;
- контроль;
- коммуникации;
- восприятие работниками организационной среды;
- оправдание своего поведения.

Кооперацию как образец поведения в организации нельзя установить только с помощью управленческих мер (нельзя предусмотреть все возможные конфликты). Здесь важно, какую систему организация предпочитает в оценке достижений: индивидуальную или коллективную.

Влияние культуры на *принятие решений* происходит через общие верования и ценности.

Контроль заключается в стимулировании действий по достижении поставленных целей.

Влияние культуры на коммуникации происходит по двум направлениям. Первое - отсутствие коммуникаций в делах, в которых существуют общие идеи. Второе - разделяемые сотрудниками идеи обеспечивают помощь в понимании получаемой друг от друга информации.

Восприятие работником организации подразумевает, что все видимое работником, обусловлено тем, что говорят об этом его коллеги, имеющие равный с ним опыт. Культура влияет на этот процесс, обеспечивая членов организации разделением и пониманием их опыта.

Культура обеспечивает работникам оправдание их поведению. Там, где ценится риск, сотрудник идет на него, зная, что в случае неудачи он не будет наказан и что неудача будет положительным примером на будущее.

Модель Питерса - Уотермана. Ими обнаружена связь между культурой и успехом в работе организации и приведен ряд основных ценностей организа-

ционной культуры, таких как вера в действия, связь с потребителем, автономия и предприимчивость, рассмотрение людей как главного источника производительности, компетентности и пр.

Вера в действия. Решения принимаются даже в условиях недостатка информации, а их откладывание равносильно непринятию.

Связь с потребителем. Потребитель представляет центр их внимания, так как от него поступает главная информация.

Автономия и предприимчивость. Эта культурная норма поддерживается распространением в организации легенд о своих внутренних гениях и миллионерах, как признанных, так и непризнанных. Производительность зависит от человека. Эффективность организации измеряется удовлетворенностью ее работников

Знай то, чем управляешь. Организация не должна управляться из-за закрытых дверей руководителей, а посещением ими работников или объектов.

Не занимайся тем чего не знаешь. Организации, работающие по этому принципу, не приемлют диверсификации и рассматривают ее как отклонение от основного бизнеса

Простые структуры управления. Небольшое количество уровней управления и небольшой штат менеджеров. Работа менеджера определяется не количеством подчиненных, а влиянием на результат организации.

Одновременная гибкость и жесткость управления. Гибкость обеспечивается посредством сокращения вмешательств в работу организации правил и процедур, что поощряет стремление брать на себя риск. Жесткая структура культурных ценностей делает возможной гибкую структуру контроля.

• **Модель АГИ Т. Парсонса**, разработанная на основе функций, которые организация должна выполнять, чтобы добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели

- адаптация (adaptation);
- достижение целей (goal achievement);
- интеграция (integration);
- легитимность (legitimation).

Суть модели состоит в том, что для процветания организация должна *адаптироваться* к меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею *целей*, *интегрировать* части в единое целое и быть признанной людьми и другими организациями.

Ценности организационной культуры являются наиболее важными средствами выполнения этих функций. Если ценности организации помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и показать полезность, то такая культура будет способствовать успеху.

Модель Квина - Рорбаха. Идеи Т. Парсонса были развиты Р. Квином и Дж. Рорбахом в модели "Конкурирующие ценности и организационная эффективность". Ими предложена "модель конкурирующих ценностей", состоящая из следующих противоположных факторов:

- *интеграция дифференциация* указывает на степень, с которой в организации делается на контроль (стабильность и предсказуемость), либо на гибкость (нововведения и адаптация);
- *внутренний внешний фокус* отражает преобладание в организации интереса к устройству внутренних дел (удовлетворенность работников), либо к укреплению положения во внешней среде;
- *средства инструменты достижения цели результаты, показатели* с одной стороны, процессы и процедуры (планирование, установление целей), с другой - результаты и их измерение (производительность, эффективность и др.).

5. Подходы к измерению национального элемента в культуре организации

Модель Г. Хофста основана на следующих элементах: дистанция власти, индивидуализм; мужественность, стремление к определенности, долгосрочность ориентации.

Дистанция власти - степень неравенства между людьми» принятая местным населением за допустимую.

Индивидуализмом - степенью индивидуальности действий местного населения, то есть их стремления добиваться результатов индивидуально, а не в группе (противоположность - коллективизм).

Мужественность - критерий восприятия ценностей типа "самоуверенность", "успех и конкуренция" и т.п., которые больше ассоциируются с ролью мужчины (с ролью женщины обычно связаны ассоциации типа "жизненные удобства", "солидарность" и пр.).

Стремление к определенности - степень, с которой люди данной страны оказывают предпочтение четко очерченным ситуациям (с четкими правилами поведения) в противоположность не очерченным. *Долгосрочность ориентацией* проявляется в стремлении к сбережениям и накоплению, в настойчивом достижении целей (для краткосрочной ориентации характерен взгляд в прошлое и уважение традиций).

Модель Г. Лэйн и Дж. Дистефано построена на переменных - исторических проблемах общества. Различные общества в борьбе с этими проблемами предпринимают различные действия, которые и легли в основу выделения различий в ценностях и культурах. Переменные модели включают:

- отношение человека к природе;
- ориентацию во времени;
- веру о природе человека;
- ориентацию на деятельность;
- отношения между людьми;
- ориентацию в пространстве.

Ценности организации в отношении человека могут, согласно модели, выражаться следующим образом: через систему контроля; стиль управления; организационный климат.

Модель У. Оучи (идеальная организация типа "Z") показывает, насколько соединение японской и американской культур рождает эффективный вариант организации. Модель построена на основе семи переменных организационной культуры. Результаты применения модели Оучи наглядно можно представить в виде следующей таблицы:

Культурные переменные	Японские компании	Идеал американской компании (Z)	Типичная компания (пример США)
Предпочтительный срок найма	Пожизненный	Долгосрочный	Краткосрочный
Оценка работы и продвижение по службе	Медленное, приоритет отдается качеству работы	Медленное, приоритет отдается качеству работы	Быстрое, приоритет отдан количественной характеристике труда
Область карьеры	Широкая специализация	Умеренная специализация	Узкая специализация
Механизация контроля	Неформальный	Неформальный	Формальный
Коллективизм и принятие решения	Высокий	Высокий	Низкий
Ответственность в организации	Коллективная	Индивидуальная	Индивидуальная
Интерес к сотруднику	Широкий, не ограничен работой	Широкий, не ограничен работой	Узкий, ограничен работой

Термины и понятия

Авторитет	Линейно-функциональный конфликт
Вертикальный конфликт	Личная власть
Власть	Межличностный конфликт
Власть информации	Модель АГИ Т. Парсонса
Власть примера	Модель Г. Лэйн и Дж. Дистефано
Власть связей	Модель Г. Хофстида
Внутригрупповой конфликт	Модель Квина - Рорбаха
Внутриличностный конфликт	Модель Питерса-Уотермана
Горизонтальный конфликт	Модель Сате
Компромисс	Модель У. Оучи
Конфликт взглядов	Обряд организации
Конфликт целей	Принуждение вознаграждение
Культура организации	Ролевой конфликт
Лидер	Чувственный конфликт
Лидерство	Экспертная власть

Тема 9. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

1. Основные типы стратегий организации.
2. Факторы, влияющие на стратегический выбор.
3. Основные данные для формулирования стратегических целей фирмы.
4. Оценка выбранной стратегии
5. Этапы стратегического планирования.
6. Пути стратегического планирования.

1. Основные типы стратегии организации

Основной принцип: цель организации должна служить повышению ее эффективности. Цели, превышающие возможности организации, могут привести к катастрофе. Если цели не достижимы, мотивация работников ослабнет.

Ограниченный рост. Для него характерно установление целей, ориентируясь на уже достигнутые, учитывая инфляцию. Стратегия ограниченного роста применяется в отраслях с неизменной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением.

Рост осуществляется путем значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем предыдущих. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Рост бывает внутренним или внешним. Внутренний рост - расширение ассортимента товаров. Внешний рост - вертикальный или горизонтальный (например, приобретение фирмы-поставщика).

Сокращение. Уровень новых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. У такой стратегии есть несколько вариантов: полная ликвидация; отсечение лишнего (как правило, из-за значительных убытков или долгов ликвидируется подразделение), сокращение и переориентация. Также возможно сочетание этих вариантов.

Чтобы сделать эффективный стратегический выбор, руководитель должен иметь четкую, разделяемую всеми концепцию фирмы и ее будущего.

Методика определения отношения "положение организации - возможности отрасли" была разработана Бостонской консалтинга группой. При анализе возможных путей инвестирования проводится сравнение доли фирмы на рынке с темпами роста всей отрасли; результатом является предложение конкретного варианта стратегии:

Занимаемая доля рынка

Темпы роста в отрасли	Высокая	Низкая
Высокие	Рост	Ограниченный рост
Низкие	Сокращение	Отсечение

2. Факторы, влияющие на стратегический выбор

- Уровень риска.
- Характер и степень влияния прошлого стратегического выбора.

- Реакция на поведение владельцев акций или паев (размывание или концентрация управления в руках высшего руководства).

- Своевременность принятия стратегического решения может способствовать успеху или неудаче организации.

3. Основные данные для формулирования стратегических целей фирмы.

Общие показатели: масса прибыли, рентабельность собственного и заемного капитала, ежегодный прирост прибыли, ежегодный прирост дивидендов.

Маркетинг: общий объем продаж, занимаемая доля на различных рынках, прирост занимаемых долей рынков, прирост объема продаж

Производство: отношение объемов производства данного товара за рубежом к объему отечественного производства, контроль качества и уровня издержек, внедрение эффективных методов производства.

Финансы: финансирование филиалов за счет прибыли филиалов или получаемых ими кредитов, рост налоговых отчислений, отношение собственного и заемного капитала, потери по причине колебаний курсов валют.

Технология: старая или новая, экспортируемая или импортированная.

Отношения с местным правительством: соблюдение местных законов, обычаев, этических стандартов.

Персонал: воспитание руководителей с глобальной ориентацией или из местного населения.

Научно-исследовательские работы: внедрение новых изделий и технологии производства.

Окружающая среда: соблюдение законодательства по охране окружающей среды.

4. Оценка выбранной стратегии

Производится путем сравнения результатов работы с целями. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. Надлежащим образом разработанный процесс должен охватывать все уровни - сверху вниз. Для оценки стратегий целесообразно придерживаться следующих критериев:

- Совместимость стратегии с возможностями организации.

- Допустимая степень риска.

- Достаточность ресурсов у организации для реализации стратегии.

- Учет внешних опасностей и возможностей.

- Наличие более эффективного способа применения ресурсов организации.

5. Этапы стратегического планирования

Анализ среды.

Любая организация функционирует в среде, поэтому любое ее действие возможно только тогда, когда среда это допускает.

Внешняя среда является источником ресурсов, необходимых для поддержания внутреннего потенциала организации.

Внутренняя среда включает в себе тот внутренний потенциал, который дает организации функционировать.

Анализ внешней среды:

Макроокружение в большинстве случаев не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации. Однако степень влияния макроокружения на различные организации неодинакова.

Экономическая компонента макроокружения позволяет понять, как формируются и распределяются ресурсы (анализ величины валового национального продукта, темпа инфляции, уровня безработицы, процентных ставок, норм налогообложения, платежного баланса, и т.н.). Также анализу должны подлежать такие факторы, как добываемые природные ресурсы, климат; уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Правовое регулирование включает в себя изучение законов и нормативных актов, устанавливающих правовые рамки отношений. Политическая компонента макроокружения дает представление о намерениях органов государственной власти в отношении средств, с помощью которых государство проводит свою политику (выяснение программ, которые пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, групп лоббирования, отношения правительства к различным отраслям экономики и регионам, изменений в законодательстве).

Социальная компонента макроокружения представляет собой отношение людей к работе и качеству жизни, обычаи и верования, рост населения, уровень образования, готовность к перемене места жительства и т.п.

Технологическая компонента включает развитие науки и техники и возможности производства новой продукции, усовершенствования технологии производства и сбыта продукции. Прогресс несет в себе как возможности, так и угрозы для организаций, которые, опоздав с модернизацией, теряют свою долю рынка.

Непосредственное окружение организации - те составляющие внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии.

Покупатели. Изучение покупателей позволяет выяснить, на какой объем продаж может рассчитывать организация, что ожидает продукт в будущем и т.п. Для этого составляется профиль покупателей по следующим характеристикам: географическое месторасположение, демографические показатели (как возраст, образование, сфера деятельности и т.п.), социально-психологические особенности (поведение, вкусы, привычки и т.п.), отношение к продукту. Показатели торговой силы покупателя:

- соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
- объем закупок;
- уровень информированности;
- наличие замещающих продуктов (субституттов);
- издержки покупателя при выборе другого продавца;
- чувствительность покупателя к цене.

Поставщики. Поставщики ресурсов могут поставить организацию в очень сильную зависимость от себя, поэтому при их выборе важно всесторонне изучить их деятельность и потенциал с тем, чтобы построить отношения с ними так, чтобы обеспечивать организации максимальную силу как покупателя (при этом *конкурентная сила* поставщика соответственно будет минимальной). Последняя зависит от следующих факторов:

- уровень специализации поставщика;
- издержки поставщика при выборе других клиентов;
- степень специализации покупателя (в данном контексте - организации) в приобретении ресурсов;
- концентрация поставщика на работу с конкретными клиентами;
- чувствительность поставщика к изменению объема продаж.

Конкуренты - те, с кем организация борется за ресурсы. Субъектами конкурентной среды являются функционирующие в ней компании, а также те, кто могут войти на рынок или производят замещающий продукт. На конкурентную среду организации оказывают влияние ее покупатели и поставщики, обладающие значительной торговой или конкурентной силой.

Многие компании проигрывают в конкурентной борьбе с вновь пришедшими на данный рынок. Необходимо заранее создавать барьеры на пути вхождения новичков (углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет экономии от большого объема производства и т.н.)

Большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции (субститутов), здесь состоит в том, что если субститут вытеснил старый продукт, то рынок старого уже не поддается восстановлению.

Рынок рабочей силы - потенциал в обеспечении организации необходимыми кадрами. Необходимо изучать данный рынок с точки зрения наличия на нем необходимых кадров и с точки зрения стоимости рабочей силы.

Анализ внутренней среды. *Кадровая составляющая внутренней среды* - взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание отношений между работниками и т.п.

Организационная составляющая - коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности.

Маркетинговая составляющая - стратегия ценообразования и продвижения продукта; выбор рынков сбыта и систем распределения. *Финансовая составляющая* - поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересуется выявлением именно того, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Суммируя вышесказанное, можно констатировать, что анализ среды, как он проводится в стратегическом управлении, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые применяются в стратегическом управлении

Для анализа внутренней и внешней среды широко применяется метод SWOT (аббревиатура из первых букв английских слов: сила /strength/, слабость /weakness/, возможности /opportunity/ и угроза /threat/). Данный метод позволяет линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации и внешними угрозами и возможностями. Вначале происходит выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, далее - установление цепочек связей между ними. Сначала, с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляются таблица ее слабых и сильных сторон (по вертикали), а также список угроз и возможностей (по горизонтали) После этого в таблице отмечаются следующие существующие связи:

- Между слабыми сторонами и угрозами.
- Между сильными сторонами и угрозами.
- Между слабыми сторонами и возможностями.
- Между сильными сторонами и угрозами

Затем необходимо проанализировать полученные сочетания и выбрать наиболее значимые совпадения сильных сторон и возможностей, а также слабых сторон и угроз, как отправной точки создания стратегии организации.

6. Пути стратегического планирования

М. Портер, ведущий теоретик в области стратегического управления, предложил три основных пути выработки стратегии:

1. Приоритет в минимизации издержек производства Компания добивается самых низких издержек своей деятельности и за счет более низких цен завоевывает большую долю рынка. Для этого необходимо иметь высокий уровень производства и системы распределения продукции. Маркетингу при данной стратегии отводится второе место.

2. Специализация в производстве продукции. Компания стремится к высокой специализации в производстве и маркетинге. Это приводит к тому, что покупатели выбирают данную продукцию, даже если цена достаточно высока. Для этого необходим высокий потенциал НИОКР и дизайнера, контроль над качеством и развитую систему маркетинга.

3. Фиксация определенного сегмента рынка и концентрации на нем Компания стремится к снижению издержек или к специализации в производстве продукта. Деятельность здесь строится на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка и исходит из потребностей вполне клиентов.

Анализ портфеля продукции. Анализ портфеля продукции дает наглядное представление о том, что отдельные части организации взаимосвязаны между собой. С его помощью балансируются такие факторы работы организации

как риск, поступление средств и обновление ассортимента. Этапы анализа портфеля продукции:

1. Определение иерархии портфеля продукции (от уровня отдельного продукта до верхнего уровня организации).
2. Выбора переменных, по которым будет проводиться анализ портфеля (например, размер рынка, защищенность от инфляции, прибыльность и т.п.).
3. Сбор и анализ данных по привлекательности отрасли для инвесторов, характера и степени риска, конкурентная позиция фирмы и т.п.
4. Построение матриц портфеля продукции типа "возможности - угрозы" (аналогично SWOT), и прогнозирование будущего состояния портфеля.
5. Определение желаемого портфеля продукции в соответствии с вариантами построенных матриц.

Выполнение стратегии. Выполнение стратегии предусматривает решение ряда задач:

1. Установление приоритетности среди задач организации (распределение ресурсов, установление отношений, создание вспомогательных систем и т.п.).
2. Установление соответствия между выбранной стратегией и процессами, протекающими внутри организации по структуре, системе стимулирования, правил поведения и т.п.
3. Соответствие со стратегией подхода к управлению организацией.

Основа выполнения стратегии - проведение стратегических изменений. Это приводит к созданию условий для осуществления выбранной стратегии.

Перестройка предполагает глубокое изменение организации, в том числе ее миссии и культуры (при смене продукта и места на рынке).

Радикальное преобразование - организация не меняет отрасли, например, при слиянии с аналогичной организацией.

Умеренное преобразование - организация выходит на рынок с новым продуктом (изменения производства и маркетинга).

Обычные изменения - в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту.

Неизменяемое функционирование - при реализации старой стратегии. При таком подходе важно отслеживать нежелательные изменения внешней среды.

Проблемы реализации выбранной стратегии. Проведение стратегических в жизнь является очень сложной задачей. Всякое изменение встречает сопротивление, которое не всегда может быть преодолено. Для проведения изменений минимально необходимо следующее:

- анализ и прогноз сопротивления планируемым изменениям;
- уменьшение до минимума этого сопротивления;
- установить параметры нового состояния.

Носителями сопротивления и изменений являются люди, так как они боятся быть измененными.

Отношение людей к изменению - комбинация двух факторов - принятие или непринятие изменения и открытая или скрытая демонстрация отношения к нему.

Анализ потенциального сопротивления позволяет выявить членов организации групп, которые будут оказывать сопротивление и понять их мотивы.

Мобилизация ресурсов для выполнения стратегии. Важнейшим условием осуществления стратегии является приверженность, членов организации делу осуществления стратегии. На стадии выполнения стратегии руководство должно делать все возможное, чтобы выработать у сотрудников как можно более устойчивое восприятие стратегии организации как свое личное дело.

Успех осуществления стратегии зависит от стремления сотрудников к достижению наилучших результатов.

Процесс мобилизации ресурсов начинается с приведения механизма распределения ресурсов организации в соответствие с осуществляемой стратегией. Функциональным подразделениям, руководящим распределением ресурсов, должны быть поставлены новые задачи. Важно также устранить сопротивление с их стороны и убедить их в необходимости осуществления стратегии.

Процесс мобилизации ресурсов также содержит оценку и удержание источников капитала. Основным инструментом здесь является составление и исполнение бюджета, который может касаться не только денежных средств, но и запасов, капитальных средств, продаж и т.д.

Термины и понятия

Внешняя среда	Реализация стратегии
Внутренняя среда	Стратегическое планирование
Макроокружение	Стратегия
Метод SWOT	Стратегия ограниченного роста
Мобилизация ресурсов	Стратегия роста
Непосредственное окружение	Стратегия сокращения
Портфель продукции	Уровень риска

Тема 10. МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДСТВА

1. Цели и задачи управления производством.
2. Функции управления производством.
3. Структура информационного обеспечения управления производством.
4. Система производственных программ.

Производство выступает как центральное ядро организации, созданной на основе рационального сочетания во времени и пространстве средств, предметов и самого труда, обеспечивающее ее эффективное функционирование. Как объект управления, производство является развивающейся системой, элементы которой взаимосвязаны и взаимозависимы.

Производственные подразделения объединены единым производственным процессом, поэтому производственные связи между ними неразрывны.

1. Цели и задачи управления производством

Для производственного предприятия в целом характерна основная цель, определяющая его функционирование в соответствии с выбранным ассортиментом, объемом выпуска и качества продукции. Реализация цели требует четкого определения коллективам подразделений конкретных задач, а также соответствующих ресурсов, мероприятий для их выполнения.

Каждое подразделение может иметь свои задачи, которые должны способствовать достижению целей организации предприятия. Задачу можно представить в качестве результат выполнения производственной программы, а цель как количественные и качественные показатели работы подразделений предприятия.

Перед руководителем предприятия или подразделения могут стоять такие цели:

- произвести определенное количество изделий при определенных издержках на их производство;
- снизить процент брака;
- не допустить текучести кадров;
- приобрести и установить новое оборудование;
- осуществить перестановку действующего оборудования к установленному сроку и т.д.

Качественные показатели цели имеют более расплывчатый характер и отражают задачи коллектива в общем виде на определенный период:

- усовершенствовать организационную структуру управления в связи с созданием автоматизированных рабочих мест (АРМ);
- осуществить переподготовку кадров функциональных служб предприятия;
- укомплектовать аппарат квалифицированными кадрами;
- устранить непроизводительные потери времени рабочих и служащих и т.д.

Так как производство подразумевает коллективную деятельность рабочих, каждая поставленная цель является групповой. В связи с этим важно, чтобы цель была известна каждому работающему в форме, которая позволяет внедрить ее достижение.

Задачи каждого производственного подразделения различны, но основная управленческая цель для каждого из них - безусловное выполнение производственной программы при минимальных затратах материалов, труда, времени и денежных средств.

2. Функции управления производством

В процессе производства между подразделениями устанавливаются отношения производства управления, которые отражают связи непосредственных производителей с управленческим персоналом. Конечные цели для предприятия определяют преобразования отношений производства и управления и требований к организационной структуре и процессу управления.

Функции управления характеризуют разделение и специализацию управления. Основными функциями управления производством являются: организация, нормирование, планирование, координация, мотивация, контроль и регулирование.

Функция организации имеет отношение к системе управления, характеризуя присущие ей свойства, структуру, состав, этих элементов. Применительно к производственному подразделению функция организации отражает структуру управляемой и управляющей систем и целенаправленное воздействие менеджеров на работников.

Организация управления - набор приемов и методов рационального сочетания элементов управляющей системы и ее взаимосвязи с управляемым объектом и другими управляющими системами

Функция нормирования - процесс разработки расчетных величин, устанавливающих количественную и качественную оценку элементов производства и управления. Эта функция оказывает дисциплинирующее воздействие на объект управления. Рассчитываемые по этой функции календарно-плановые нормативы (производственные циклы, размеры партий продукции, нормы расхода ресурсов, стандарты качества и др.) определяют продолжительность и порядок движения предметов труда в процессе производства.

Функция планирования задает поведение объекта управления при реализации поставленных целей. Данная функция определяет конкретные задачи каждого подразделения в плановые периоды в рамках производственных программ.

Функция координации осуществляется в целях обеспечения согласованной работы производственных. Эта функция реализуется в форме воздействия на производственный персонал со стороны линейных руководителей, которые координируют их деятельность.

Функция мотивации оказывает влияние в форме побуждения к эффективному труду. Данные формы воздействия повышают эффективность всей системы, управления производством.

Функция контроля заключается в выявлении, обобщении и анализе результатов деятельности каждого подразделения. Эта функция реализуется на основе данных оперативного, управленческого и, бухгалтерского учета, выявления отклонений от установленных норм и анализе причин отклонений.

Функция регулирования является смежной с функциями координации и контроля. Производственные программы подвергаются воздействию внутренней и внешней среды, в результате возникают нарушения их выполнения. В процессе регулирования воздействие на сотрудников, занятых в производстве, осуществляется принятие мер по предотвращению и устранению данных нарушений.

3. Структура информационного обеспечения управления производством

Банк и базы данных - хранилища информации и основные компоненты информационной системы в многоуровневой автоматизированной системе управления.

Банк данных - комплекс, включающий специальные структуры организации, программные и технические средства, обеспечивающие систему накопления, обновления, корректировки и использования информации, поступающей от многих источников. Банк данных построен на прямой связи с пользователем для получения ответов на произвольные, в том числе незапланированные запросы.

В банке данных осуществляется загрузка, хранение, обновление и поиск информации, ее реорганизация и восстановление.

Основные требования к банкам данных: взаимодействие баз данных и целостность каждой из них; независимость, минимальная избыточность хранимых данных и способность к расширению. Важным условием эффективного функционирования банка данных является обеспечение защиты данных от несанкционированного доступа или случайного уничтожения хранимой информации.

База данных является хранилищем специально организованных и логически связанных информационных элементов. Она состоит из самих данных и их описания. Между данными, находящимися в базе, поддерживаются установленные связи. Таким образом, база данных представляет собой информационную модель управляемого объекта. Центральную роль в функционировании банка данных выполняет система управления базами данных. Эта система удаляет, добавляет, заменяет старые записи данных на новые.

Базы данных создаются в банке данных для решения на ЭВМ задач управления производством на уровне всей организации. При создании автоматизированной системы управления в каждом подразделении формируются соответствующие базы данных, среди них:

- технологические процессы;
- операционно-трудовые нормативы;
- входящие ресурсы: цены материалы и полуфабрикаты, нормы расхода;
- номенклатура, количество, сроки, трудоемкость и стоимость продукции;
- календарные графики движения производства;
- оборудование (паспортные данные, стоимостные показатели, график планово-предупредительных ремонтов);
- персонал (рабочие, служащие, младший обслуживающий персонал);
- справочники (классификаторы) по операциям, деталям, оборудованию, профессиям;
- учетная информация о ходе производства, получаемая с документов оперативного учета;

Для реализации работ с базами данных создаются программы их структур, справочников и др.

В развитые базы и банки данных включаются архивы, содержащие справочный и статистический материал за длительный промежуток времени.

4. Система производственных программ

Основанием для ее формирования является перспективный план выпуска продукции, разрабатываемый по результатам изучения требований рынка. Эту область можно отнести к стратегическому планированию

Распределение программы по подразделениям, как правило, осуществляется в разрезе кварталов и месяцев года. В этом случае управление направлено на определение целей и задач каждого подразделения, их конкретизацию и координацию работы.

Подразделения на основании номенклатурно-календарных планов формируют производственные программы по выпуску закрепленных за ними изделий с учетом дополнительных предложений.

Для подразделений разрабатываются два вида производственных заданий: оперативно-календарный план производства продукции, а также сменно-суточные задания с конкретным закреплением операций за рабочими местами. Эта работа превращается в оперативное управление производством. Формирование производственных программ, их доведение до рабочих мест, корректировка в процессе выполнения регулярно повторяется линейными руководителями.

Производственные программы подразделений характеризуются многообразием форм, периодичностью и детальностью разработки. Однако существуют общие принципы их построения, применительно к различным уровням управления программами:

Стратегическое планирование	Изучение конъюнктуры рынка и сбыта продукции в соответствии с профилем предприятия. Формирование перспективного плана выпуска продукции. Формирование производственной программы. Распределение программы по плановым периодам и в разрезе ассортимента.
Управление производственной программой	Расчеты календарно-плановых нормативов движения производства. Формирование номенклатурно-календарных планов. Формирование производственных программ и их распределение по подразделениям.
Оперативное управление производством	Формирование оперативно-календарных планов (графиков выпуска сборочных единиц и готовой продукции на короткие плановые периоды. Формирование сменно-суточных заданий.

С целью обеспечения наиболее рационального и эффективного создания производственных планов и программ должны быть учтены следующие требования:

- соблюдение сроков выпуска изделий, обусловленных договорами;
- минимально допустимое количество наименований изделий (номенклатурных позиций), изготавливаемых одновременно в каждом календарном периоде.
- обеспечение наиболее рациональной загрузки производственных мощностей в каждый календарный период;
- достижение максимально возможной параллельности при изготовлении изделий, взаимодополняющих друг друга по структуре трудоемкости;
- обеспечение необходимой комплектности выпускаемой продукции.

Термины и понятия

База данных	Функция контроля
Банк данных	Функция координации
Качественные цели	Функция мотивации
Количественные цели	Функция нормирования
Производственная программа	Функция организации
Производственный менеджмент	Функция планирования
Производство	Функция регулирования

Тема 11. МЕНЕДЖМЕНТ В КРЕДИТНО-ИНВЕСТИЦИОННОЙ СФЕРЕ

1. Принципы построения агентства.
2. Оргструктура кредитно-инвестиционных организаций.
3. Понятие рискованного управления.
4. Управление кредитно-инвестиционной политикой.
5. Принципы построения эффективной кредитной политики кредитно-инвестиционными организациями США

1. Принципы построения агентства

Значительную часть кредитно-инвестиционного рынка (в области недвижимости, частных инвестиций, вложений в интеллектуальную собственность и пр.) занимают агентства.

Агентирование - посредничество с целью представления интересов клиента и совершение действий от своего имени по поручению и за счет клиента.

Ответственность агентства - обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

Обязательство - ожидание выполнения конкретных работ.

Агент заключает контракт с клиентом на выполнение задач в обмен на получение определенного вознаграждения. Ответственность означает, что агент отвечает за результаты выполнения задачи перед клиентом, который передает ему полномочия.

Ответственность клиента агентства перед тем, на кого направлена деятельность агентства, *не может быть делегирована*. Объем ответственности - одна из причин высоких доходов (размера комиссионных) агентов.

Полномочия агента - ограниченное право использовать ресурсы клиента на выполнение определенных задач.

Рекомендательные полномочия - ограничены консультациями агента своему клиенту. Когда полномочия агента являются рекомендательными, он часто должен тратить время, убеждая клиента в ценности своих услуг и предложений. Даже если за советом обращались и его приняли, то им могут пренебречь.

Обязательные полномочия дает агенту право принимать решения за клиента, без предварительных консультаций

Параллельные полномочия является моментом контроля клиента за деятельность агента.

Функциональные полномочия предоставляются агенту для принятия решения в какой-либо ограниченной сфере (оплата счетов клиента, переговоры с поставщиками и пр.).

2. Оргструктура кредитно-инвестиционных организаций

Кредитно-инвестиционные организации (в основном банки), кроме приема депозитов и выдачи кредитов, инвестируют полученные средства в средства производства, осуществляют платежи за товары и услуги, уплачивают долги клиентов, (например, путем выдачи аккредитива), управляют собственностью клиентов и т.п.

В последнее время банки стали оказывать следующие кредитно-инвестиционные услуги, предоставление потребительского кредита, управление потоками наличности, лизинг оборудования, предложение рискованного капитала, продажа страховых уедут, продажа пенсионных планов. Также банки активно выполняют агентские операции - хранение ценностей, представительство на бирже и пр.

Принципы построения организационных структур кредитно-инвестиционных организаций принципиально не отличаются от приведенных выше общих принципов. С целью более четкого представления организационной структуры кредитно-инвестиционной организации необходимо перечислить ее функциональные службы на примере соответствующих менеджеров:

Специалист по кредитному анализу - подготавливает оценку финансового положения претендента на получение кредита и предоставляет руководству рекомендации относительно предоставления конкретного кредита.

Специалисты по разработке планов погашения кредитов - выявляет причины, сделавшие конкретный заем ненадежным, а также находит решения возврата банковской ссуды.

Управляющий операционной деятельностью банка - отвечает за обработку клиринг платежей по поручению клиентов банка (поддержание компьютерного оборудования и сети передачи данных, работа кассовых автоматов, разрешение затруднений с услугами банка, системы безопасности, работа отдела кадров).

Управляющий отделением - старается увеличить число депозитных счетов, устанавливает контакты с местными предприятиями и частными лицами, утверждает заявки на получение займов и разбирает жалобы клиентов.

Специалист по системному анализу - поддерживает связь между сотрудниками и компьютерными операционными системами.

Специалист по аудиту и контролю - держит под непрерывным контролем входящий поток поступлений и исходящий поток расходов, отслеживает изменения финансового состояния.

Специалисты по финансовому анализу - анализ эффективности работы банка и его сотрудников.

Специалисты трастового отдела - помогают компаниям управлять программами пенсионного обеспечения сотрудников, выпускать ценные бумаги, поддерживать на должном уровне показатели эффективности и инвестировать свободные средства.

Специалисты по услугам банка для частных лиц - отвечают за оказание помощи частным лицам в ознакомлении с банковскими услугами и их использованием.

Специалисты по анализу и торговле ценными бумагами и иностранной валютой - оценивают ценные бумаги, выпускаемые предприятиями и государством, перспективы их покупки банком, а также состояние рынка иностранной валюты, включающее политические изменения.

Специалисты по долгосрочному планированию и приобретению предприятий - разрабатывают варианты проектировок бюджета организации и прогнозы относительно будущего финансового положения.

Специалист по маркетингу - разрабатывает новые и способствует более явной продаже существующих услуг.

Управляющий персоналом - поиск наем и обучение квалифицированных работников.

Специалисты по банковским инвестициям - оказывают помощь предприятиям-клиентам в выпуске облигаций, краткосрочных ценных бумаг и акций для мобилизации капитала.

3. Понятие рискового управления

Виды рисков кредитно-инвестиционной деятельности:

Рыночный риск. Когда процентные ставки на рынке кредитов растут, рыночная стоимость, находящаяся у банков ценных бумаг снижается, что приводит к значительным убыткам.

Процентный риск. Если процентные расходы по привлеченным банком депозитам растут быстрее, чем процентные доходы по выданным им кредитам

и инвестициям в ценные бумаги, прибыль блика снижается, и он может понести убытки. Среди показателей уровня процентного риска банка распространены следующие:

- отношение чувствительных к изменению процентных ставок кредитов и инвестиций, выданных банком, к привлеченным им. Чем выше этот показатель, тем ниже процентный риск. Чувствительность кредитов и инвестиций высокая, если процент взимается исходя из рыночного значения, и низкая, если он заранее зафиксирована в договоре;
- отношение незастрахованных депозитов к совокупным депозитам.

Риск недополучения прибыли. Прибыль банка может неожиданно уменьшиться под воздействием внутрибанковских или внешних факторов, например изменений экономических условий или увеличении ставок налогов. Обострение конкуренции в кредитно-инвестиционной сфере привело к сокращению разрыва между доходами банкам стоимостью привлечения им средств

Риск неплатежеспособности (банкротства). Если банк выдал большое количество кредитов, возврат которых идет неритмично, или если рыночная стоимость значительной части его портфеля инвестиций снижается, это приводит к серьезным потерям капитала. Если инвесторы и вкладчики узнают об этой проблеме и начинают изымать свои средства, регулирующие органы могут быть вынуждены объявить банк неплатежеспособным и закрыть его.

Риск банкротства банка может быть приблизительно оценен с помощью следующих показателей:

- разница рыночных процентных ставок по обязательствам, эмитированным (выпущенным в обращение) бликом, и государственным ценным бумагам с аналогичными сроками погашения. Увеличение данной разницы означает, что инвесторы на рынке видят повышенный риск убытков от операции с ценными бумагами (в виде обязательств) данного банка;
- соотношение цены акций банка и его годовой прибыли в расчете на одну акцию. Это соотношение снижается, когда инвесторы понимают, что капитал банка недостаточен для взятых им на себя рисков.

Валютный риск - вероятность того, что изменение курсов иностранных валют (доллара, фунта стерлингов, франка, иены и т.д.) приведет к появлению у банка убытков вследствие изменения рыночной стоимости его инвестиций и выданных им кредитов.

Политический (региональный или страновой) риск - вероятность того, что изменение государственных регулирующих норм внутри страны или за рубежом (там, где данный банк вкладывает или привлекает ресурсы) окажет негативное воздействие на прибыль, операции и перспективы банка.

Риск злоупотреблений возможность того, что владельцы банка, его служащие или клиенты нарушат закон, что повлечет за собой убытки вследствие мошенничества, растраты, кражи или других незаконных действий.

Деловой риск - опасность того, что рыночная экономика, которую они обслуживают, может прийти в упадок со снижением объемов продаж, а также

ростом банкротств и безработицы. Эти неблагоприятные явления отразятся на кредитно-инвестиционном портфеле банка.

Риск падения ликвидности ценных бумаг, в которые банк инвестировал свои денежные ресурсы. *Ликвидность ценных бумаг* - способность их быть легко реализованными в любой момент времени с минимальными убытками (здесь имеется в виду дисконт - скидка с цены ценной бумаги при ее срочной реализации).

Ликвидные ценные бумаги (с наименьшим деловым риском) — это инвестиционные инструменты, которые характеризуются развитым рынком, на котором они обращаются, относительно стабильной во ценой и высокой вероятностью возврата первоначально инвестированного капитала.

Государственные ценные бумаги обычно наиболее ликвидны. За ними следуют ценные бумаги федеральных агентств, муниципальные облигации и ипотечные долговые обязательства. К сожалению, приобретение больших объемов ликвидных, легкорезализуемых ценных бумаг, как правило, снижает доход банка за счет того, что с повышением ликвидности обычно снижается и доход от ценной бумаги

Таким образом, менеджер банка поставлен перед дилеммой между доходностью и ликвидностью, решение которой ежедневно должно пересматриваться по мере того, как меняются рыночные процентные ставки и связанные с этим характеристики банка.

Риск досрочного отзыва. Многие организации, эмитирующие ценные бумаги, оставляют за собой право досрочного их отзыва из обращения и их погашения. Так как это обычно происходит после снижения рыночных процентных ставок (когда можно выпустить новые ценные бумаги, с меньшими издержками в виде выплат процента), банк, инвестирующий в такие ценные бумаги, сталкивается с риском потери дохода. Теперь он должен по новой вкладывать возвращенные средства по более низким процентным ставкам, сложившимся на текущий момент.

Инфляционный риск - опасность того, процентный доход и сумма долга кредиту будут обесценены в результате роста цен товаров или услуг. Определенная защита от инфляционного риска предоставляется краткосрочными ценными бумагами с рыночными (плавающими) процентными ставками, доход по которым следует за уровнем инфляции.

4. Управление кредитно-инвестиционной политикой

Одним из наиболее распространенных способов предоставления прибыльных кредитов является управление *кредитно-инвестиционной политикой* банка. Фактический состав кредитно-инвестиционного портфеля должен отражать его кредитную политику. В число ее элементов входят:

1. Цель, исходя из которой формируется кредитный портфель (критерии хорошего кредитного портфеля: виды кредитов, сроки их погашения, размеры и качество обеспечения).

2. Описание полномочий в области выдачи кредитов, которыми наделен каждый конкретный кредитный менеджер и кредитный комитет банка (максимальная сумма и вид кредита, который может быть одобрен конкретным менеджером).

3. Обязанности по передаче прав и предоставлению информации в рамках кредитного комитета.

4. Практика проверки и принятия решений по кредитным заявкам клиентов.

5. Необходимая информация, прилагаемая к каждой кредитной заявке, а также информация, которая должна храниться в кредитном деле (финансовая отчетность, договоры гарантии и залога и т. д.).

6. Права сотрудников банка с детальным указанием того, кто отвечает за хранение и проверку кредитных файлов.

7. Основные правила приема, оценки и реализации кредитного обеспечения.

8. Описание политики и практики установления процентных ставок и комиссий по кредитам, условий погашения кредитов

9. Описание стандартов качества, применяемых ко всем залогами.

10. Указание максимального размера кредитов и инвестиций на одного клиента.

11. Описание обслуживаемого банком региона, куда должна осуществляться основная часть кредитных вложений.

12. Описание практики выявления, анализа и решения проблемных ситуаций, связанных с кредитованием.

13. Указание тех кредитов и инвестиций, которые банк *не должен* по возможности производить (кредиты на строительство жилья, которое будет выступать объектом спекуляций, или кредиты компаниям, нарушающим этические принципы бизнеса).

14. Любые исключения из кредитно-инвестиционной политики банка должны быть полностью документированы и содержать объяснение тех причин, по которым подобное исключение было сделано.

5. Принципы построения эффективной кредитной политики кредитно-инвестиционными организациями США

Данные принципы представляют собой объекты внимания кредитных и инвестиционных менеджеров. Данная информация является основой рискованного управления, позволяющая избежать убытков, связанных с кредитованием и инвестированием.

Характер (character):

- кредитная история клиента;
- мнение других о данном клиенте;
- цель кредита;
- опыт клиента в составлении прогнозов;

- кредитный рейтинг (количественная оценка банка его способности вовремя и в полном объеме вернуть кредит с процентами).

- гарантия возврата

Способность (capacity) - имеется в виду законность деятельности организации клиента:

- подлинность клиента;

- необходимая информация о клиенте (о его уставной деятельности и финансовом состоянии);

- описание истории, юридическую статуса клиента, осуществляемые операции, продукция, основные клиенты и поставщики заемщика.

Денежные средства (cash):

- прибыль, дивиденды и объемы продаж в прошлом;

- достаточность финансовых ресурсов клиента;

- наличие ликвидных резервов,

- оборачиваемость товарно-материальных запасов и сроки расчетов с поставщиками и потребителями;

- структура капитала;

- контроль над расходами.

Обеспечение кредита (collateral):

- право собственности на средства производства;

- срок службы средств производства;

- вероятность морального старения;

- остаточная стоимость;

- право ареста, долги и ограничения;

- обязательства по лизингу и заложенные;

- страхование и гарантии;

- положение с налогообложением.

Условия деятельности клиента (conditions):

- положение клиента в отрасли и ожидаемая доля на рынке;

- сопоставление результатов деятельности клиента с результатами других организаций данной отрасли;

- конкурентоспособность продукции;

- чувствительность клиента и отрасли к технологии;

- условия на рынке рабочей силы;

- влияние инфляции;

- долгосрочные прогнозы в отношении отрасли;

- правила, политические факторы и охрана окружающей среды.

Контроль (control):

- законы и правила относительно характера кредитов;

- соответствующая документация;

- подписанные документы о признании долга;

- соответствие кредитной заявки кредитной политике банка;

- информация от сторонних лиц (экономистов, политических экспертов) относительно внешних факторов, воздействующих на возврат кредита.

Термины и понятия

Агентство	Политический риск
Агентирование	Полномочия
Валютный риск	Правило "Шести "Си"
Делегирование ответственности	Процентный риск
Деловой риск	Риск досрочного отзыва
Инфляционный риск	Риск недополучения прибыли
Кредитно-инвестиционный портфель	Риск падения ликвидности
Ликвидность	Риск платежеспособности
Обязательство	Рисковое управление
Ответственность	Рыночный риск

Тема 12. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1. Основные понятия.
2. Классификация новаций.
3. Этапы инновационного процесса.
4. Этапы создания инвестиционных проектов.
5. Критерии оценки инновационных проектов.

1. Основные понятия

Слово "нововведение" является вариантом английского слова *innovation*. Буквальный перевод с английского означает "введение новаций" или новшеств. С момента принятия к распространению новшество становится *нововведением (инновацией)*.

Процесс введения новшества на рынок - *коммерциализация*.

Период времени между появлением новшества и воплощением его в нововведение (инновацию) называется *инновационным лагом*.

Переход от одного качества к другому требует затрат ресурсов (энергии, времени, финансов и т. п.). Процесс перевода новшества (новации) в нововведение (инновации) также требует затрат ресурсов, основными из которых являются инвестиции и время.

Основными *компонентами инновационной* деятельности выступают новшества, инвестиции и нововведения.

Под инновациями в широком смысле понимается прибыльное использование новшеств в виде новых технологий, продукции и услуг, управленческих решений производственного, финансового, административного или иного характера.

Инновационный менеджмент осуществляется на следующих этапах:

- Разработка программ инновационной деятельности.
- Проектирование инноваций.
- Контроль над внедрением инноваций (коммерциализацией).
- Координация инновационных программ, применительно к функциональным подразделениям
- Ресурсное обеспечение.
- Кадровое обеспечение.

В методологии комплексной системы управления качеством продукции КС УКП (СНГ), рассматривается четыре стадии жизненного цикла продукта:

- исследование и разработка;
- изготовление;
- обращение и реализация;
- эксплуатация и потребление.

В соответствии с международной практикой (ИСО 9004) жизненный цикл продукта разделен на более мелкие этапы:

- маркетинг, поиск и изучение рынка;
- проектирование и (или) разработка технологических требований;
- разработка продукции;
- материально-техническое снабжение;
- подготовка и разработка производственных процессов;
- производство;
- контроль, проведение испытаний и обследований;
- упаковка и хранение;
- реализация и распределение продукции; монтаж и эксплуатация;
- техническая помощь и обслуживание;
- утилизация продукции после использования.

Многообразие форм инноваций не позволяет выработать единый подход к ряду этапов жизненного цикла инновации, однако определить главные этапы инновационного можно на основе его составляющих:

Рынок новаций. Товар здесь - продукт интеллектуальной деятельности, на который распространяются авторские права, оформленные в соответствии с действующими законодательными и нормативными актами.

Рынок чистой конкуренции нововведений. Рынком чистой конкуренции совокупность продавцов и покупателей, совершающих сделки со сходным товаром в ситуации, когда ни один покупатель или продавец не оказывает большого влияния на уровень текущих цен.

С одной стороны, коммерческие организации в конкурентной борьбе вынуждены повышать технический уровень производства, продукции или системы услуг, развивать организацию производства и управления, снижать издерж-

ки, совершенствовать систему технического обслуживания, поддерживать необходимый уровень продажной цены и цены потребления, обеспечивать необходимые маркетинговые мероприятия.

С другой стороны, рынок отвергает новшества, имеющие большую научно-практическую ценность, не приносящие прибыль (пусть даже в относительно отдаленном будущем). Участие на рынке новшеств осуществляется следующими путями:

- развитием собственной научно-технической и экспериментальной базы для проведения НИОКР;
- проведением исследований, взаимодействуя с другими организациями;
- приобретением лицензий на право производства товаров или услуг;
- покупкой готового изделия, технологии, ноу-хау и другой интеллектуальной собственности

Рынок инвестиций. Определяющим условием является объем инвестиций, как в сферу научной деятельности, так и в процесс преобразования новшеств в нововведения. И качестве основного ограничения развития любой организации выступает капитал по всех его видах (собственный - заемный, основной - оборотный, акционерный, и пр.).

2. Классификация новаций

Международные стандарты классификации новационных процессов включают в себя следующие признаки:

1. Уровень разработки - государственные, региональные, отраслевые, корпоративные, фирменные.
2. Содержание - технические, организационные, социальные, экономические.
3. Сфера распространения - промышленные, финансовые, сервисные, коммерческие, научные, правовые.
4. Особенности инвестирования - внутриорганизационные, межорганизационные.
5. Степень новизны - абсолютно новые, относительно новые, условно новые, частично новые.
6. Новационный потенциал - радикальное новшество, комбинирование, модификация.

Инновационная сфера - система взаимодействия инноваторов, инвесторов и товаропроизводителей.

Инновационная деятельность - использование научного результата и интеллектуального потенциала с целью получения нового или улучшения производимого продукта или способа его производства.

Инновационный процесс - с одной стороны, осуществление научно-исследовательской, инновационной, производственной и маркетинговой деятельности. С другой стороны, это временные этапы жизненного цикла нововведения от возникновения идеи до ее разработки и распространения. Инноваци-

онный процесс - это также

В-третьих, его можно рассматривать как процесс финансирования и инвестирование в разработку и распространения идеи.

3. Этапы инновационного процесса

Создание новации.

- Стадия фундаментальных разработок. Здесь проводятся исследования в академических и отраслевых специализированных институтах, высших учебных Заведениях. Финансирование осуществляется в основном из государственного бюджета на безвозвратной основе.

- Стадия прикладных исследований. Они осуществляются во всех научных учреждениях и финансируются как за счет бюджета, так и за счет заказчиков. Именно с этого этапа возникает риск потери инвестиций (рискоинвестирование или венчурное инвестирование).

- Стадия опытно-конструкторских и экспериментальных разработок. Они проводятся как в специализированных лабораториях, так и в производственных подразделениях предприятий. Источники финансирования те же, что и на втором этапе, а также собственные средства организаций.

Коммерциализация новации

- Стадия инвестирования. После получения обнадеживающих результатов на этапе экспериментальных разработок необходимы инвестиции (стартовый капитал и покрытие текущих издержек) для производства нового продукта. Финансирование здесь представляет собой эмиссии акций или долгосрочных, долговых ценных бумаг, привлечение рискованных банковских кредитов или частичная продажа прав на получение прибыли в будущем.

- Стадия максимизации прибыли от инновации. Здесь происходит возврат первоначальных инвестиций и проводятся инвестиции в производство для расширения, а также в НИОКР для диверсификации полученных научных результатов.

- Стадия замедления роста. Обычно вызвана появлением аналогичных продуктов деятельности сторонних организаций.

Экспертиза инновационных проектов. Понятие *инновационный проект* употребляется как деятельность, мероприятие, предполагающее осуществление комплекса действий, обеспечивающих достижение определенных целей, а также как система организационно-правовых и финансово-экономических, необходимых для осуществления каких-либо действий.

4. Этапы создания инвестиционных проектов

Формирование инвестиционной идеи заключается в определении источников и объектов инвестирования, его формы и источники в зависимости от намерений разработчика идеи.

Исследование инвестиционных возможностей заключается в следующем:

- предварительное изучение спроса на продукцию и услуги с учетом экс-

экспорта и импорта;

- оценка уровня базовых, текущих и прогнозных пен на продукцию,
- подготовка предложений по организационно-правовой форме реализации проекта и составу участников,
- оценка предполагаемого объема инвестиций и предварительную оценка их эффективности;
- подготовка исходной документации;
- подготовка предварительных оценок по разделам ТЭО;
- подготовка контрактной документации на проектные работы.

Подготовка ТЭО проекта предусматривает

- проведение полномасштабного маркетингового исследования;
- подготовку программы выпуска продукции (реализации услуг);
- подготовку исходной документации;
- разработку технических решений;
- инженерные решения;
- мероприятия по охране окружающей природной среды и безопасности жизнедеятельности;
- описание системы управления предприятием, организации труда рабочих и служащих;
- формирование сметно-финансовой документации;
- расчет потребности в оборотном капитале;
- проектируемые источники финансирования проекта (расчет);
- условия инвестирования, выбор конкретного инвестора, оформление соглашения;
- оценку рисков, связанных с осуществлением проекта;
- планирование сроков осуществления проекта;
- формулирование условий прекращения реализации проекта.

Подготовка контрактной документации частично выполняется на этапе составления ТЭО, затем выверяется в соответствии с требованиями инвесторов.

Подготовительные работы предусматривают подготовку необходимой производственной базы (приобретение оборудования и материалов, привлечение необходимого персонала и пр.).

Эксплуатация объекта заключается в использовании инноваций с целью получения прибыли, своевременный расчет с инвесторами и кредиторами, отчисление части прибыли на проведения дальнейших разработок.

Мониторинг экономических показателей заключается в комплексной оценке эффективности и рискованности инвестирования в инновации, состояния рынков инвестиций, инноваций, заемного капитала и пр. Также следует оценивать текущий потенциал и новизну используемых инноваций.

5. Критерии оценки инновационных проектов

А. Цели, стратегия и политика организации

1. Совместимость проекта с текущей стратегией организации.
2. Оправданность изменений в стратегии, если этого требует проекта.

3. Соответствие проекта отношению организации к риску.
4. Соответствие проекта отношению организации к нововведениям.
5. Соответствие проекта потенциалу роста организации.
6. Влияние больших финансовых затрат и отсрочки получения прибыли на состояние дел в организации.

Б. Финансовые критерии

1. Размер инвестиций в производство, в маркетинг.
2. Потенциальный размер прибыли.
3. Ожидаемая норма чистой прибыли.
4. Соответствие проекта критериям экономической эффективности капиталовложений, принятым в организации
5. Стартовые затраты на осуществление проекта.
6. Влияние принятия данного проекта на другие проекты, требующие финансовых средств.
7. Необходимость привлечения кредитов для финансирования проекта, и их доля в инвестициях.
8. Финансовый риск, связанный с осуществлением проекта.
9. Стабильность поступления доходов.
10. Период времени, через который возмещение капитальных затрат.
11. Возможности использования налоговых льгот.

В. Научно-технические критерии

1. Вероятность технического успеха.
2. Патентная чистота.
3. Уникальность продукции.
4. Наличие научно-технических ресурсов, необходимых для осуществления проекта.
5. Возможные будущие разработки продукта и будущие применения новой технологии.
6. Воздействие на другие проекты.
7. Патентоспособность (возможна ли защита проекта патентом).
8. Потребности в услугах консультативных фирм или размещении внешних заказов на НИОКР.

Г. Производственные критерии

1. Необходимость технологических нововведений для осуществления проекта.
2. Соответствие проекта имеющимся производственным мощностям.
3. Наличие производственного персонала (по численности и квалификации).
4. Величина издержек производства и ее сравнение с величиной издержек конкурентов.
5. Потребность в дополнительных производственных мощностях.

Д. Внешние и экологические критерии

1. Возможное вредное воздействие продуктов и производственных процессов.
2. Правовое обеспечение проекта, его непротиворечивость законодательству.
3. Возможное влияние перспективного законодательства на проект.
4. Возможная реакция общественного мнения на осуществление проекта.

Методика скорринга (балльной оценки) инновационных проектов "Континентал групп. Инк.", США.

Проекты по этой методике анализируются по 12 факторам, каждый из которых оценивается по 10-балльной шкале. Факторы выстроены по коммерческой привлекательности проекта и его соответствию возможностям организации.

1. **Потенциальная прибыль от продаж** оценивается в 10 баллов, если в течение 5 лет проект даст прирост 10% продаж для организации, а ее проектируемая норма прибыли до выплаты налогов равняется 40%.

2. **Норма роста продаж** оценивается в 10 баллов, если темп ожидаемого роста не ниже 10% ежегодно.

3. **Анализ конкуренции** - оценка способности конкурентов реагировать на данное новшество, эффективности патентной защиты и возможности замены устаревшей продукции на новую. Каждому из этих трех элементов придается значение от 1 до 3 баллов.

4. **Распределение риска.** 10 баллов - если новая продукция рассчитана на сбыт в 4 - 5 рыночных сегментах. Таким образом измеряется негативное влияние конкурента: если последний в состоянии развить выпуск новой продукции, организация должна иметь несколько вариантов видов продукции или форм маркетинга.

5. **Возможность структурной перестройки** отрасли на основе применения новшества. - 10 баллов.

6. **Политические, социальные и другие последствия проекта** - 5 баллов в случае негативных последствий и более 5 при позитивном влиянии программы.

7. **Затраты капитала** - оценка тем ниже, чем выше затраты.

8. **Маркетинговые возможности** - 10 баллов при использовании только собственной сбытовой сети.

9. **Производственные возможности** -10 баллов, если организация располагает необходимыми производственными мощностями, требующими лишь небольшой модификации.

10. **Эффективность научно-технической базы** (научная поддержка прикладных исследований, улучшение производимого продукта, развитие производство, контроль качества, поддержка сбыта). Каждой функции назначается по 2 балла, если содержащиеся в ней усилия соответствуют необходимым.

11. **Ресурсная база** - 10 баллов, если обеспеченность сырьем застрахована от неожиданностей.

12. Наличие творчески мыслящих специалистов в области финансов, | права, а также инициативных менеджеров-10 баллов при наличии в фирме специалистов высшего класса.

Названные факторы дают вместе 120 баллов. Проекты, которые набирали 80 и более баллов, были успешными, а проекты набравшие, 70 и менее баллов - нет.

Термины и понятия

Инновационный проект	Рынок новаций
Инновационный процесс	Технико-экономическое обоснование
Инновация	
Новация	Экспертиза инновационных проектов
Нововведение	
Рынок инвестиций	

Тема 13. Кадровый менеджмент

1. Основные понятия
2. Факторы, влияющие на работу кадровых служб
3. Привлечение и отбор персонала
4. Оценка сотрудников и претендентов
5. Повышение квалификации персонала

1. Основные понятия

Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности организации и считается основным критерием её экономического успеха.

Управляющие персоналом – самостоятельная группа менеджеров, цели которых – повышение производственной активности персонала, разработка и реализация программ развития кадров организации. Особая роль в этом отводится *кадровым службам*. Они должны осуществлять найм квалифицированных работников, планирование их карьеры, оценку их труда.

Кадровые службы выполняют:

- формирование кадров организации (планирование, найм, высвобождение, анализ текучести);
- развитие работников (переподготовка, аттестация и оценка персонала, продвижение по службе);
- совершенствование организации труда и его стимулирование.

В организации должна быть разработана стратегия управления человеческими ресурсами: определены перспективные ориентиры использования персонала, его обновление и совершенствование, развитие мотивации.

2. Факторы, влияющие на работу кадровых служб

1. Технологические:

- изменение структуры и форм занятости;
- организация труда с акцентом на интегрированные трудовые функции;
- непрерывное повышение квалификации и переподготовка;
- создание комплексных систем управления качеством работы

2. Личностные:

- индивидуальные формы работы;
- создание системы непрерывного образования кадров;
- ориентация стимулирования на предпринимательство, новаторство и участие в принятии решений;
- закрепление и развитие ключевых кадров

3. Экономические:

- аккумуляция опыта управления кадрами,
- создание новых форм сотрудничества работников, профсоюзов и администрации компаний;
- усиление взаимодействия кадровых служб с государственными органами.

4. Развитие теории управления:

- формирование концепции управления персоналом, усиление роли личности в эффективной работе организации;
- повышение обоснованности решений по использованию персонала.

3. Привлечение и отбор персонала

Потребность в кадрах - количество сотрудников для выполнения задач организации.

Факторы определения потребности в кадрах:

1. Принципы приема на работу, обязанности, вид трудовой деятельности, профессиональное развитие.
2. Плановая потребность в персонале (количество рабочей силы на заданном временном отрезке и имеющееся количество рабочих мест).
3. Внешний и внутренний пути привлечения сотрудников: (из каких сфер можно привлечь требуемые кадры, и какое количество сотрудников необходимо и требуется переместить внутри организации для выполнения стоящих перед ней задач).
4. Плановые сокращения (численность сотрудников, которых необходимо оставить в организации в конкретные периоды деятельности).
5. Плановые затраты на привлечение и переподготовку кадров.
6. Необходимая квалификация кадров (объем учебных мероприятий).
7. Имеющаяся практика продвижения по службе (скорость высвобождения руководящих должностей).

Источник кадров - рынки рабочей силы. Работники данной организации представляют *внутренний рынок*, а работники, привлеченные извне, - *внешний*. Есть мнение, что внутренний рынок предпочтительнее. Мы лучше знаем "своего" претендента, он уже адаптирован к условиям труда организации. Если организация не предоставит возможностей продвижения по служебной лестнице своим работникам, то лучшие из них могут ее покинуть.

Однако нельзя не учитывать аргументы против внутреннего рынка: психологическая несовместимость и профессиональная некомпетентность отдельных "работников, а также более дорогое для организации привлечение работника из внешнего рынка (с большей заработной платой и накладными расходами по найму).

4. Оценка сотрудников и претендентов

Цели оценки работника:

- 1) Административная - повышение по службе, понижение, перевод.
- 2) Информационная - для информирования работников об уровне их работы.
- 3) Мотивационная - важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, их можно объективно вознаградить.

Критерии оценки

1. Образование и производственный опыт

- работа автономно или под началом;
- ответственность за принятые решения;
- опыт управления;
- навык совместной работы.

2. Поведение

- внешний вид;
- уверенность в своих силах (убедительность и самостоятельность);
- контактность и уравновешенность;
- справедливость и честность.

3. Целеустремленность

- желание карьеры;
- инициатива;
- готовность к немедленному исполнению заданий;
- способность к дальнейшему образованию.

4. Интеллектуальные способности

- внимательность;
- способность к абстрактному мышлению;
- глобальность суждений;
- умение вести переговоры.

5. Манера разговора

- находчивость;
- многословность;
- ясность изложения мыслей;

6. Профессиональная пригодность

- имеющиеся специальности;
- приобретенный опыт (широта и глубина).

Методы оценки персонала

Прогностический метод широко использует анкетные данные, письменные или устные характеристики, отзывы коллег по работе, личные беседы и результаты тестирования.

Практический метод - пригодность работника к выполнению служебных обязанностей на основе результатов его работы (техника пробных перемещений).

Имитационный метод предложение решения конкретной ситуации.

В конечном итоге проводится экспертная оценка свойств и качеств личности. Предпочтение может быть отдано либо профессиональным, либо личным качествам. Для конечной экспертизы целесообразно использован, следующую оценку труда претендента:

- 1) Количество труда (объем, результативность, интенсивность труда).
- 2) Качество труда (доля брака в работе, соответствие продукции образцам).
- 3) Отношение к работе (инициативность и возможность выдерживать рабочую нагрузку, приспособляемость к новым ситуациям).
- 4) Отношение к средствам производства, степень учета затрат на рабочем месте.
- 5) Участие работника в решении совместных задач, реакция на замечания со стороны.

Типичные ошибки при личном собеседовании с претендентом

1. Предвзвешенность - ложный взгляд, ставший привычным.
2. Идеальная картина - проецирование своей жизни на претендента.
3. Неготовность к интервью.
4. Несоответствия ожиданию манеры поведения кандидата.
6. Давление на кадрового менеджера со стороны руководства.

Критерии оценки менеджеров среднего и высшего звена

- 1) Выполнение плановых заданий.
- 2) Требовательность к соблюдению дисциплины труда
- 3) Эрудиция и творческая инициатива
- 4) Широта контроля над результатами труда.
- 5) Умение пользоваться должностными правами;
- 6) Умение преодолевать конфликтные ситуации;
- 7) Умение воспитывать коллектив

- 8) Уважение и индивидуальность в подходе к людям
- 9) Умение вести беседу с клиентами.

5. Повышение квалификации персонала

Обучение процесс изменения поведения, в котором переплетаются интеллектуальный, психологический и физиологический аспекты

Повышение квалификации и переподготовка менеджеров включает:

- *работу в малых группах,*
- *постановку проблемы из реальной жизни, связанной с интересами обучаемого;*
- *системность целей обучения* - изменение поведения обучаемого возможно лишь тогда, когда это изменение инициировано;
- *ориентацию на имеющийся опыт;*
- *обратную связь* - получение оценки успешности их действий.

Термины и понятия

Источник кадров
Кадровая служба
Кадровый менеджмент
Обучение

Оценка претендентов
Повышение квалификации
Потребность в кадрах
Управляющие персоналом

ЛИТЕРАТУРА

1. Бачалдин Б.Н., Инькова Л.М. Менеджмент в научно-методической работе. – М.: Рос. гос. б-ка, 1993. - 186 с.
2. Бор М.З., Пятенко В.В. Менеджмент банков: Организация, стратегия, планирование. - М.: ДИС, 1997.
3. Бор М.З., Пятенко В.В. Менеджмент банков: организация, стратегия, планирование М. – ИКЦ "ДИС", 1997. -284 с.
4. Брэддик У. Менеджмент в организации. - М.: ИНФРА-М, 1997. - 343с.
5. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы: Предпринимательство и координация в децентрализованной компании / Пер. с англ. П А Нуреева. -М.: Инфра-М, 2000.
6. Виханский О.С. и др. Менеджмент: Учебник для студентов вузов.- М.; Гардарика, 1999.
- 7 Герчикова И.П Менеджмент: Учебник для студентов экономических специальностей вузов.-3.изд.,перераб.и доп. - М.: Банки и биржи, Юнити,1997.
- К. Глущенко В.В. Менеджмент: Системные основы. Железнодорожный: НИЦ "Крылья", 1996.- 214с.
9. Гончаров В.В. Менеджмент в рамках основных фаз управленческого цикла - М: МНИИНУ, 1998.- 95с.
10. Грибов В.Д. Менеджмент в малом бизнесе. - М.: Финансы и статистика, 1999.- 127с.
11. Дойль Н. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ. Т. Карасевич и др. - СПб и др: Питер, 1999.
12. Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я / Пер. с англ. В. Швецова. - СПб. и др.: Питер, 1999.
13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: Дело ЛТД, 1994 - 702 с.
14. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение: Учебное пособие по специальности "Менеджмент". - М: Финансы и статистика, 1998.
15. Молодчик А.В. Менеджмент: Стратегия, структура, персонал. - М.: Изд-во Высшей школы экономики, 1997. —207 с.
16. Петрухин В. С. Менеджмент XXI века: Пропедевтика, теория и практика высшей производительности труда: Руководство для бизнеса. - М.: Инфра-М, 1998.
17. Рор Ульрих Менеджмент и рынок: германская модель / Пер. с нем. - М., БЕК, 1995.-484 с.
18. Роуз П.-С. Банковский менеджмент. Пер. с англ. - М.: "Дело ЛТД", 1995.
- 19.Русинов Ф. М. и др. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. - М.: Инфра-М, 1996.
- 20.Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала: Учеб. пособие для вузов. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. - 367 с.
- 21 .Семенов С.Н. Дрючков Ю.Б. Менеджмент в системе интеграции качества продукции / Под ред. С.Н. Семенова - Саратов: Изд-во Саратов.ун-та, 1998.

22. Тейлор Фредерик У. Менеджмент/ Пер с англ. - М : Контроллинг 1992 137с
23. Трайнев В.Л., Емельянова Т.Е. Менеджмент: управление и организация кредитной и инвестиционной деятельности коммерческого банка (Обобщение теории и практики в становлении и развитии рыночной экономики): Учебное " / Под общей ред. В.А. Трайнева. - М.: МАНИПТ, 1998.
24. Удалов Ф.Е., Алехина О.Ф. Менеджмент: американский и японский подходы.- Н.Новгород: Изд-во Нижегород. ун-та, 1999. 53 с.
25. Фатеев В.С. Менеджмент и региональная политика за рубежом/ Под ред. М.В. Никитенко.- Минск: Навука і тэхніка, 1994.- 212 с.
26. Фоломьев А.Н., Гейгер Э.А. Менеджмент инноваций: теория и практика.- М: Изд-во РАГС, 1998.
27. Фурмани В. Менеджмент: организация управления предпринимательством: Под ред. В.А. Трайнева; Международная академия наук, информации, информационных процессов и технологий – М. - Женева МАНИПТ, 2000.
28. Kotler P. Marketing Management. 4th ed. - Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1984.
29. Locke F.A., Latham G.P. Goal Setting: A motivational technique that works. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 1984.
30. Porter M.E. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. N.Y.. Free Press, 1985.
31. Smith G.D., Arnold D.R., Brizzell B.G. Business Strategy and Policy. 2nd ed. - Boston Houghton Mifflin, 1998.
32. Thompson A.A., Strickland A.S. Strategic Management: Concepts and Cases. - Plano, Texas: Business Publications, 1984.

Жиронкин Сергей Александрович
Жиронкина Лариса Сергеевна
Караульнов Владимир Николаевич

МЕНЕДЖМЕНТ

Расширенный конспект лекций
для студентов специальности 0608
«Экономика и управление на предприятии»

Редактор Л.М. Борискина

Художественный редактор Л.П. Токарева

Лицензия № 020524 от 2.06.97г.

Подписано в печать 16.04.01г.

Формат 60x90 1/16. Печать офсетная

Уч.- изд.л. 5,75. Тираж 400 экз.

Заказ № 84. Цена 23руб.

Кемеровский технологический институт пищевой промышленности
650056, г. Кемерово, 56, б-р Строителей, 47.

Отпечатано в лаборатории множительной техники КемТИППа,
650010, г. Кемерово, 10, ул. Красноармейская, 52