



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ  
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

**Белорусский национальный  
технический университет**

---

**Республиканский институт инновационных технологий  
Кафедра «Экономика и логистика»**

# **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Учебно-методическое пособие**

**Минск  
БНТУ  
2014**

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
Белорусский национальный технический университет

---

Республиканский институт инновационных технологий  
Кафедра «Экономика и логистика»

## ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебно-методическое пособие  
для студентов высших учебных заведений  
и слушателей системы переподготовки

*Под редакцией Э. М. Гайнутдинова*

*Рекомендовано учебно-методическим объединением  
в сфере высшего образования Республики Беларусь  
по направлению экономики и организации производства*

Минск  
БНТУ  
2014

УДК 656.13(075.4)

ББК 65.246я7

О-75

**А в т о р ы :**

*Э. М. Гайнутдинов, Р. Б. Ивуть, Л. И. Поддерегина,  
В. Г. Янчевский, Т. Л. Якубовская, М. Т. Карасева,  
В. А. Дерябина, А. Ф. Зубрицкий*

**Рецензенты:**

*Н. П. Беляцкий, Л. Ф. Догиль*

**О-75** **Основы менеджмента** : учебно-методическое пособие для студентов высших учебных заведений и слушателей системы переподготовки / Э. М. Гайнутдинов [и др.] ; под ред. Э. М. Гайнутдинова. – Минск : БНТУ, 2014. – 256 с.

ISBN 978-985-525-787-6.

Предназначено для студентов и слушателей высших учебных заведений. Может быть использовано студентами неэкономических и технических вузов и факультетов при изучении курсов «Менеджмент», «Основы менеджмента». Представляет интерес для предпринимателей, занимающихся самообразованием в области менеджмента.

**УДК 656.13(075.4)**

**ББК 65.246я7**

**ISBN 978-985-525-787-6**

© Белорусский национальный  
технический университет, 2014

## Оглавление

<b>Предисловие</b> .....	4
<b>1. Теоретические основы сущности менеджмента</b> .....	5
1.1. Сущность менеджмента .....	5
1.2. Функции менеджмента .....	12
1.3. Методы менеджмента .....	22
1.4. Стиль управления .....	31
1.5. Развитие теории и практики управления .....	44
<b>2. Система менеджмента</b> .....	47
2.1. Определение системы менеджмента .....	47
2.2. Организационная структура системы менеджмента .....	55
2.3. Механизм формирования организационной структуры системы менеджмента .....	64
2.4. Технология менеджмента .....	75
<b>3. Управление функциями</b> .....	107
3.1. Организация производства .....	107
3.2. Планирование и прогнозирование .....	123
3.3. Оперативное управление производством .....	131
3.4. Управление материально-техническим обеспечением производства ресурсами .....	139
3.5. Управление трудовыми ресурсами .....	142
3.6. Управление маркетинговой деятельностью .....	148
3.7. Управление внешнеэкономической деятельностью .....	153
3.8. Учет и контроль .....	158
3.9. Управление экономическим результатом производственной деятельности .....	164
<b>4. Виды менеджмента</b> .....	180
4.1. Производственный менеджмент .....	180
4.2. Стратегический менеджмент .....	186
4.3. Менеджмент качества .....	201
4.4. Финансовый менеджмент .....	208
4.5. Менеджмент недвижимости .....	216
4.6. Инновационный менеджмент .....	228
4.7. Корпоративный менеджмент .....	238
4.8. Бизнес-процессный менеджмент .....	247
Литература .....	255

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Менеджмент – новое явление в условиях экономической системы, сложившейся ранее и существующей ныне в Республике Беларусь. Коренное отличие менеджмента от известной практики управления производством заключается в его рыночных основах. Это означает, что лишь в рыночных условиях хозяйственной деятельности могут быть реализованы научные принципы менеджмента. С развитием рыночных экономических отношений в Республике Беларусь все более актуальным становится преобразование существующей системы управления в рыночную на основе менеджмента.

Подготовка специалистов, владеющих основами менеджмента, – важная задача отечественной системы высшего и среднего специального образования. Изучение менеджмента связано с рядом трудностей, которые испытывают и преподаватели и учащиеся. Это, во-первых, по существу полное отсутствие практики менеджмента в Республике Беларусь; во-вторых – несовершенство учебно-методических материалов и научных исследований в данной области.

Изучение основ менеджмента требует от обучающихся (студентов, слушателей системы переподготовки кадров) знаний экономики, организации и управления производством, понимания сущности развивающихся в стране экономических отношений. Рыночные аспекты экономики изучаются в дисциплинах: «Основы экономической теории», «Макроэкономика», «Микроэкономика», «Экономика производства», «Коммерческая деятельность и предпринимательство», «Маркетинг», «Международные экономические отношения» и др. Изучая менеджмент, обучающиеся должны получить представление о его системных аспектах, а также функциях и методах, об управленческих решениях, требованиях, предъявляемых к менеджеру, об эффективности менеджмента.

Исходя из этого формировалась структура учебного пособия, которое подготовлено коллективом преподавателей Белорусского национального технического университета: доктором экономических наук, профессором Э. М. Гайнутдиновым (гл. 1; разд. 2.2, 2.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.9), магистром экономических наук, старшим преподавателем В. А. Дерябиной (разд. 4.3, 4.4, 4.5), старшим преподавателем А. Ф. Зубрицким (3 разд. 3.7, 4.3), доктором экономических наук, профессором Р. Б. Ивутем (разд. 2.4.2, 3.5, 3.6, 3.7), магистром экономических наук, преподавателем М. Г. Карасевой (разд. 3.3, 3.5, 3.8, 4.2, 4.4), кандидатом экономических наук, доцентом Л. И. Поддерегинной (разд. 1.2, 2.1, 2.3, 2.4.1, 3.1, 3.2, 3.4, 3.5, 4.1), доктором экономических наук, профессором В. Г. Янчевским (разд. 2.1, 2.2, 2.3, 2.4.1, 3.8, 4.2, 4.6, 4.7, 4.8), магистром экономических наук, старшим преподавателем Т. Л. Якубовской (разд. 2.4.1, 3.7, 3.9, 4.6, 4.7).

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СУЩНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

## 1.1. Сущность менеджмента

Понятие «менеджмент» происходит от латинского слова «*manus*» (рука) и в английском варианте означает *управление человеческой деятельностью*. Менеджмент обуславливает функцию управления.

В обществе сформировались и функционируют два вида управляющего воздействия на общественную систему — сознательный и стихийный. Сознательные формы управления, связанные с целенаправленной деятельностью людей, формируют субъекты управления, т. е. органы и организации, осуществляющие сознательное воздействие на общественную систему для получения конкретных результатов. Далеко не всякое сознательное управление является научно обоснованным. Научное управление — это управление, которое осуществляется с учетом требований объективных законов и закономерностей, прогрессивных тенденций, сложившихся в обществе. Оно служит противовесом стихийным факторам управления, которые не всегда приводят к положительным результатам. Управлять на научной основе — это значит широко использовать теорию и практику менеджмента, имеющего на данный момент почти вековую историю и накопившего богатый практический опыт функционирования.

*Управление* — элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности.

*Социальное управление* — воздействие на общество с целью его упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития, непрерывное, внутреннее свойство любого общества, вытекающее из его системной природы, общественного характера труда, необходимости общения людей в процессе труда и жизни, обмена продуктами их материальной и духовной деятельности.

*Управление государственное* — одна из форм деятельности государства, обеспечивающая реализацию государственной власти через соответствующие управленческие органы; важнейшая часть социального управления.

*Управление производством* — конкретно-исторический способ упорядочивающего воздействия на процесс общественного труда в соответствии с объективными законами развития производства; один из основных видов социального управления.

**Управление в технике.** Объектами управления в технике являются технические процессы — технологические (например, добыча полезных ископаемых, переработка сырья и материалов, обработка изделий и заготовок), энергетические (выработка, преобразование, передача и распределение энергии), транспортные (перемещение грузов и пассажиров), информационные (сбор, обработка, передача и хранение информации).

Технологические процессы состоят из рабочих операций, необходимых для непосредственного выполнения процесса (снятие стружки при резании, генерирование электрического напряжения и т. д.), и управленческих операций, обеспечивающих координацию выполнения рабочих операций, поддержание заданного режима работы оборудования и выполнение заданной программы. Совокупность управленческих операций составляет процесс управления.

Кардинальное реформирование системы управления экономикой, переходящей к рыночным отношениям, — одно из важнейших направлений реформ, проводимых в республике. По сравнению со старой, до сих пор широко применяемой системой управления в рыночных условиях появляются функции, которые ранее отсутствовали.

При рыночной системе организация самостоятельно принимает решения, которые при регулируемой экономике являлись прерогативой вышестоящих органов управления, и сама определяет цели и задачи, разрабатывает стратегию своего развития, осуществляет поиск необходимых средств, формирует штат сотрудников, приобретает оборудование и материалы, решает множество других вопросов, в том числе таких, как создание, ликвидация, слияние (разделение) подразделений, вхождение в состав корпораций и других объединений, реорганизация производственной деятельности и реструктуризация управления. При этом предъявляются высокие требования к профессионализму управленческого персонала.

Итоговой целью управления организацией является обеспечение прибыльности посредством оптимального проведения производственного процесса, включая развитие технической базы, эффектив-

ную расстановку и использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и личной заинтересованности каждого работника.

Управление производством эффективно лишь тогда, когда оно основано на осмысленном применении объективных законов. Производство функционирует и развивается на основе комплекса законов экономики, социально-общественного устройства, научно-технического прогресса.

Основным звеном в системе управления являются объективные экономические законы, которые выражают устойчивые причинно-следственные связи в производственных отношениях, позволяющие определять существующие зависимости между отдельными процессами и явлениями в экономике. Система управления реализует эти связи и зависимости в различных сферах общественной жизни, в то же время являясь средством реализации экономических законов.

Освоение экономических законов позволяет научно и обоснованно выявлять основные принципы, методы и способы управления производством, распределением и обменом материальными благами в соответствии с потребностями и интересами предприятия и его отдельных работников.

Закономерности управления производством можно с определенными допущениями разделить на две группы: *общие*, характеризующие процесс управления в целом, и *локальные*, проявляющиеся в отдельных элементах системы управления (в методике принятия управленческих решений, способе формирования организационных структур управления, отдельных функциях управления, в условиях их реализации и т. д.).

К общим закономерностям управления производством следует отнести:

единство главной цели управления на всех ступенях производства;

единство системы и принципов управления на всех уровнях производства;

достижение и сохранение пропорциональности во всех частях и на всех ступенях управляемой и управляющей систем, а также между ними;

соблюдение баланса централизации и децентрализации управления на различных иерархических уровнях производства.



К общим законам управления следует отнести закон:  
специализации управления;  
интеграции управления;  
необходимой и достаточной централизации управления;  
демократизации управления;  
рационального использования времени.

**Закон специализации управления.** Управление в организации, как правило, осуществляется по широкому спектру видов выполняемых работ, зависящих:

от функций управления (планирование и прогнозирование, организация, координация, мотивация, контроль);

средств труда (информационные и технические средства обработки информации, исследовательские и статистические методы и пр.);

сложности выполнения функций (руководители, подчиненные и пр.);

различных полномочий (уровни управления, права, обязанности, ответственность).

Следовательно, при многофункциональной системе управления возникает необходимость в разделении многочисленных функций и полномочий, осуществляемых отдельными людьми и трудовыми коллективами.

**Закон интеграции управления.** Само понятие интеграции изначально заложено в сути управления. Интеграция — это объединение разрозненных, специализированных действий в общий процесс функционирования и развития управления. Этот закон, как и первый, носит объективный характер, т. е. в практической работе управление не может быть осуществлено без объединения, координации деятельности многих работников.

**Закон необходимой и достаточной централизации управления** на практике проявляется как закон оптимального сочетания централизации и децентрализации. Он предполагает, с одной стороны, централизованное, сконцентрированное управление, т. е. реализацию процесса управления по вертикали (сверху вниз), а с другой — предусматривает необходимость передачи определенных полномочий управления на более низкие ступени иерархии.

**Закон демократизации управления** предполагает, что управление будет эффективным только в том случае, если оно будет удовлетворять потребностям конкретных людей. Для достижения этого

важно, чтобы управление было не только профессиональным, но и демократическим.

Демократизация управления подразумевает исследование большого перечня вопросов:

участие значительного числа работников в процессе управления, например, путем передачи им собственности (в виде акций или других ценных бумаг);

применение закона децентрализации управления;  
нововведения в структуре управления и т. д.

Демократизация управления базируется на построении таких взаимоотношений руководителя и подчиненных, когда действия руководителя стимулируют положительную ответную реакцию и в общей системе управления практически исключается пассивное отношение.

**Закон рационального использования времени** или закон управления временем. Этот закон является одним из важнейших законов рыночной экономики. По сути, время трансформировалось в экономическую категорию, ценность которой обуславливает все стороны деятельности организации (длительность производства, быстрота оборота капитала, адаптация к изменяющимся условиям и т. д.).

В теории и практике управления время постоянно находится в центре внимания менеджеров. При рыночной системе хозяйствования важно опередить своих конкурентов, быстрее найти новые рынки сбыта, раньше других приступить к выпуску новой продукции, своевременно преобразовать управленческие структуры и т. д.

Несомненно, эффективность труда снижается в случае, если система управления вступает в противоречие с законами других наук — социологии, психологии, физиологии, кибернетики и др. И наоборот, широкое использование законов позволяет эффективнее решать задачи управления организацией в целом.

Общие закономерности управления производством в сочетании с частными локальными являются той объективной основой, которая способствует формированию и функционированию высокоэффективных экономических систем.

Современная теория и практика менеджмента приобретают особое значение по двум главным причинам:

1) переход экономики Беларуси к рыночным отношениям требует изучения форм и методов управления на уровне основного субъекта хозяйствования (организации, фирмы и др.). Реальное приме-

нение такого опыта в отечественных организациях (объединениях) — одна из важнейших задач менеджмента;

2) необходимость выхода отечественных организаций на мировые рынки обуславливает потребность глубокого изучения и применения практики менеджмента.

**Менеджмент** – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение субъектом хозяйствования, действующего в рыночных условиях, определенных заданных целей путем эффективного использования имеющихся всех видов ресурсов с непосредственным использованием принципов, функций и методов экономического механизма; это управление в условиях рынка, рыночной экономики.

Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности предполагает, что менеджер, как правило, не является собственником капитала организации, в которой он работает. Естественно, он может владеть ее акциями, а может и не иметь их, работая по найму на должности менеджера. Менеджмент как вид деятельности объединяет работников различных специальностей: инженеров, конструкторов, экономистов, маркетологов, психологов, бухгалтеров и т. д., руководимых менеджером. Понятие «менеджер» подразумевает принадлежность конкретного лица к профессиональной деятельности в качестве управляющего организацией независимо от уровня управления, а также его профессиональной подготовки и практического опыта работы.

Профессиональный менеджмент, оформившийся в самостоятельный вид деятельности, предполагает наличие в качестве субъекта этой деятельности специалиста-менеджера и в качестве объекта – хозяйственную деятельность организации (или ее подразделения) в целом или определенную сферу (производство, сбыт, финансы). Под хозяйственной деятельностью в функции менеджмента понимается деятельность организации, если она направлена на получение прибыли как конечного результата или предпринимательского дохода.

Постановка главных целей деятельности организации на ближайшую и дальнейшую перспективы – важный элемент менеджмента. Управление посредством постановки целей проводится исходя из оценки ее потенциальных возможностей и обеспеченности необходимыми ресурсами. Цели управления подразделяют на общие и специфические. Общие цели отражают стратегию развития организа-

ции в целом, специфические цели формируются в рамках общих целей по основным видам ее деятельности.

Эффективное распоряжение имеющимися материальными и трудовыми ресурсами подразумевает достижение целей при минимуме затрат и максимуме эффективности, что реализуется посредством конструктивного управления, когда группа работников организации направляет свои совместные усилия на достижение общих целей на основе соответствующей мотивации их труда.

Содержание понятия «менеджмент» рассматривают как науку и практику управления, как организацию управления организацией и как механизм принятия управленческих решений.

Непосредственно процесс менеджмента подразумевает реализацию функций планирования, организации, координации, мотивации, осуществляя которые менеджеры обеспечивают условия для производительного и эффективного труда занятых в организации работников и получения результатов, соответствующих целям. Следовательно, менеджмент — это еще и умение добиваться поставленных целей, координируя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации. Это является основанием для рассмотрения менеджмента как процесса влияния на деятельность отдельного работника, группы работников и организации в целом с целью достижения желаемых результатов.

В состав задач управления организацией включаются:

создание условий для автоматизации производства;

переход к более эффективному использованию работников, обладающих высокой квалификацией;

формирование системы высокой заинтересованности сотрудников организации в достижении намеченного результата путем внедрения комплексной системы мер стимулирования и поощрения;

контроль за эффективностью функционирования организации, координация работы всех ее подразделений;

изучение возможностей выхода на новые рынки;

выявление конкретных целей развития организации, их приоритетности, очередности достижения;

формирование политики ее развития – постановка хозяйственных задач и выработка путей их решения;

разработка схемы мероприятий для решения имеющихся задач с разграничением их во времени;

определение потребности в необходимых ресурсах и источников их обеспечения;

установление контроля за выполнением поставленных задач.

Задачи управления организацией постоянно усложняются по мере развития производства, требующего обеспечения его все возрастающими объемами всех видов ресурсов – материальных, финансовых, трудовых и др.

## 1.2. Функции менеджмента

Управленческая работа сложна, многообразна, трудоемка. Около одной десятой трудоспособного населения развитых стран мирового сообщества занято в этой сфере деятельности. Для того чтобы ее осуществлять профессионально и эффективно, необходима соответствующая организация этой работы, опирающаяся на объективные законы. Одним из главных законов эффективности человеческой деятельности является необходимость разделения и специализации труда. Именно это положение определяет причину появления в теории и практике управления такой категории, как «функция». Функция выступает в качестве содержания управленческой деятельности и включает два основных признака. Первый – это временная логическая последовательность выполнения управленческих работ, которая объективно вытекает из сущности этой деятельности. Второй – отражает специфику объекта управления, т. е. его характер, отраслевую принадлежность.

**Функция** – роль, назначение чего-нибудь, работа, производимая органом, организацией. Таким образом, **функции управления – это специализированные виды управленческой деятельности.**

Временная последовательность выполнения управленческих работ закреплена в первом типе функций, называемых **общими**, универсальными или базовыми. Второй тип функций получил название **конкретных**, так как они присущи определенным объектам управления, а их объем, содержание и число зависят от величины объекта управления, вида его деятельности и отраслевой принадлежности.

Общие функции управления (рис. 1.1) присущи любому объекту управления независимо от характера его основной деятельности, отраслевой принадлежности, величины и т. д.



Рис. 1.1. Последовательность осуществления общих функций управления

**Целеполагание** включает выработку стратегических, текущих и оперативных целей деятельности организации. Особое внимание при этом должно быть обращено на реальность и реализуемость вырабатываемых целей, учет динамично изменяющихся внутренних и внешних условий функционирования организации, перспективы изменения целей в будущих периодах с учетом состояния рынка труда, финансов, сырья, комплектующих изделий, работ, услуг. При выработке целей необходимо предусматривать их всестороннее и глубокое обоснование, объективность, реалистичность, соответствие намечаемым результатам, согласованность идей и задач между собой и с ранее принятыми решениями в области целеполагания. Необходимым правилом является также выработка вариантов целей, исключение явно нерациональных и выбор оптимальных путем сравнения альтернативных целей по выбранным специально для этого показателям (критериям).

**Планирование.** В результате осуществления общей функции «планирование» должна быть создана аналитическая модель дея-

тельности организации (фирмы, предприятия) на тот или иной промежуток времени (неделю, месяц, квартал, год, четыре–пять лет). Эта модель выражена количественными параметрами, системой показателей производственно-хозяйственной деятельности, конкретными заданиями исполнителям и сроками их выполнения. Внутрифирменное планирование выполняет роль эффективного инструмента, обеспечивающего успешную деятельность, позволяет концентрировать ресурсы на приоритетных программах и проектах. При планировании деятельности широко используются маркетинговые исследования и разработки, что дает возможность определять и прогнозировать конкурентоспособность продукции (работ, услуг), динамику цен, объемы производства и др. Особенностью планирования является необходимость непрерывного пересмотра планов, так как в сложной и динамичной рыночной сфере никакой план не может быть окончательным. В процессе планирования уточняются конкретные цели и задачи деятельности организации, способы их осуществления, определяются необходимые для этого ресурсы и возможности их приобретения либо производства, порядок их распределения; обобщаются методики обнаружения ошибок и срывов плана, их предотвращение и исправление в процессе его реализации.

Предпосылкой планирования является *прогнозирование* – выявление и предвидение объективных (реальных) тенденций, состояний развития организации, бизнеса в будущем, а также альтернативных путей этого развития и сроков их осуществления.

При осуществлении функции «планирование деятельности» используются следующие принципы: единство (компромисс) интересов всех участников планируемой деятельности, реалистичность, объективность, оптимальность, а также *сбалансированность* – важнейший принцип планирования, сущность которого заключается в равновесии всех пропорций и соотношений, параметров, показателей планов и последствий их выполнения. Этот принцип предполагает возможность и необходимость соизмерять потребности развития с возможностями их удовлетворения, обеспечивать их пропорциональность.

**Организация–координирование–регулирование** в принципе представляют собой триединую функцию, но каждая из них осуществляется на разных временных стадиях управленческого цикла. Организация – функция применяется на этапе формирования системы управления, координирование – тоже на этой стадии, но после

функции «организация»; а регулирование – уже в динамике, т. е. в процессе функционирования системы управления.

Функция **«организация»** представляет собой определенную совокупность специализированных управленческих работ, целью которых является объединение людей для совместной деятельности. В процессе их реализации факторы производства (рабочая сила, предметы и орудия труда, информация в виде способов и правил осуществления производственной деятельности) и управления (работники аппарата управления, технические средства выполнения функций и управленческая информация) соединяются воедино. В результате в рамках единой организации системы (предприятия, фирмы) либо учреждения различных форм собственности формируются работоспособные производственные и управленческие подсистемы.

*Последовательность осуществления функции «организация»:*

1. Выявление целей и задач совместной деятельности людей.
2. Определение потребности в ресурсах для осуществления целей.
3. Установление последовательности действий исполнителей, продолжительности и сроков выполнения работ.
4. Выбор способов выполнения необходимых действий и взаимодействий людей для достижения целей.
5. Установление между людьми организационно-экономических отношений.

*Принципы осуществления функции «организация»:*

**1) специализация.** Указывает на объективно существующую зависимость характера разделения труда между управленческими работниками от эффективности управления. Сущность этого принципа заключается в необходимости разделения управленческой деятельности на определенные виды работ и закреплении их за конкретными работниками и подразделениями аппарата управления. Уровень специализации или степени однородности работ, закрепляемых за исполнителями, обуславливается конкретными условиями и особенностями реальных систем управления и обосновывается в процессе их организационного проектирования;

**2) пропорциональность.** Слаженность функционирования систем управления зависит от того, насколько соразмерны между собой их отдельные элементы, части, подсистемы. Этот принцип как раз и указывает на необходимость такого их соответствия, причем он относится ко всем элементам, их свойствам, при этом имеют



в виду их количественную и качественную характеристики. *Например*, в аппарате управления число специалистов в подразделениях должно быть пропорциональным, соразмерным трудоемкости выполняемых ими работ и не только. Профессии, уровень квалификации этих специалистов должны соответствовать характеру и степени сложности реализуемых ими функций;

**3) ритмичность.** Сущность этого правила заключается в том, что установленный порядок реализации функций управления должен неукоснительно соблюдаться, чтобы этот процесс был бесперебойным и отличался своевременностью;

**4) прямоточность.** Если рассматривать управление как процесс сбора и обработки информации (включая выработку решений и контроль за их реализацией), то эффективность управленческой деятельности во многом будет зависеть от пути (маршрута) прохождения информационных потоков. В этом смысле прямоточность рассматривается в качестве наикратчайшего пути прохождения информации от источника до ее конечного потребителя. Именно от этого во многом будут зависеть скорость, качество обработки информации и оперативность ее использования.

**Функция «регулирование»** – это выполнение текущих мероприятий по устранению отклонений от установленного режима функционирования системы. Эта функция осуществляется в процессе оперативного управления совместной деятельностью людей путем диспетчеризации на основе контроля и анализа этой деятельности. Кроме того, фундаментальной задачей этой функции является поддержание необходимого соответствия между всеми элементами системы согласно ее целям. Причем регулирование должно носить прогностический характер, т. е. обеспечить предвидение возможных состояний и условий функционирования системы управления.

**Функция «координирование».** После осуществления функции «организация» могут возникнуть некоторые несоответствия между всеми элементами созданной системы или механизма достижения целей. Тогда необходимо уточнить характер действий исполнителей, сделать их более согласованными, гармоничными, эффективными. Такая «тонкая настройка» системы, т. е. управленческая работа, получила название функции координирования совместной деятельности. Согласованность частей системы путем установления между ними гармоничных связей осуществляется на основе рацио-

нальности, четкости взаимодействия исполнителей, оперативности и надежности.

**Принципы реализации функций координирования (координации) и регулирования совместной деятельности субъектов и объектов управления.** Эти принципы должны обеспечивать эффективное их взаимодействие, устранение параллелизма и дублирования, увеличение результативности на основе четкого разделения обязанностей и прав, повышение степени согласованности действий. К этой группе принципов управления относятся:

**1) четкость.** Это требование указывает на необходимость строго разграничения работ, прав, обязанностей между исполнителями функций как условия их согласованного, предсказуемого взаимодействия;

**2) надежность.** Координирование и регулирование должны обеспечивать способность систем управления выполнять возложенные на них функции. В практике управления это достигается с помощью различных методов, среди которых наиболее распространенными будут дублирование исполнителей и потоков информации, резервирование (увеличение) возможностей ненадежных элементов систем. В общем, этот принцип гласит, что все элементы систем в процессе осуществления функций координирования и регулирования должны получить соответствующие для данного промежутка времени и реальных условий функционирования прочность и надежность элементов и их свойств;

**3) оперативность.** Координирующие и регулирующие воздействия на объект или процесс управления должны осуществляться быстро, для того чтобы ситуация не приобрела необратимого (неуправляемого, непоправимого) характера и издержки отклонения от планируемого режима (модели) функционирования были минимальными;

**4) рациональность.** Рациональность координирующих и регулирующих воздействий должна подчиняться здравому смыслу и объективным условиям протекания процесса управления, учитывать близкие и отдаленные последствия этих воздействий.

Функция **«мотивация»** включает в себя разработку и использование стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности и их высокорезультативному труду. В практике менеджмента применяются материальные и моральные стиму-

лы. При их выборе и обосновании руководствуются следующими принципами:

обеспечение непосредственной зависимости величины стимулов от конечных результатов деятельности каждого работника и организации в целом;

связь стимулов с целями деятельности организации;

дифференциация величины стимулов в зависимости от вклада каждого работника в общее дело;

единство интересов работника, организации и общества;

сочетание материальных и моральных стимулов;

сочетание стимулов с санкциями за низкопродуктивную работу.

Функция *«учет деятельности»* осуществляется для получения всеобъемлющей информации о состоянии деятельности (производственной, коммерческой, финансовой и т. д.), выполняется путем измерения, регистрации и группировки данных, характеризующих объект управления. Различают оперативный, бухгалтерский и статистический учет. При этом используются принципы всесторонности, оперативности, унификации учетных показателей плана и фактического состояния объекта и его подразделений, точности, доступности, полноты, ясности, экономичности, объективности, своевременности.

Функция *«анализ деятельности»* – это комплексное изучение деятельности организации с помощью огромного арсенала аналитических, экономико-математических методов для ее объективной оценки; выявления причин сложившегося состояния, динамики и закономерностей развития объекта управления; выявления взаимосвязей состояния объекта с различными факторами; количественной оценки эффективности деятельности; определения узких мест в развитии объекта и возможных путей улучшения сложившегося положения. Выполнение этой функции связано с применением таких известных принципов, как объективность, оперативность, системность, конкретность, количественная определенность, и такого специфического принципа, как сопоставимость показателей.

Важной задачей анализа является выявление степени живучести организации, способности противостоять внешним и внутренним дестабилизирующим воздействиям. *Порядок проведения анализа живучести организации:*

- формализация всех параметров организации, характеризующих ее как сложную систему;

- выделение в системе локальных и глобальных целей;
- анализ перечня возмущений, дестабилизирующих эффективную деятельность организации;
- выделение сложных системных ситуаций (состояние с указанием всех факторов, их формирующих), возникающих под воздействием возмущений;
- выработка и анализ нейтрализаторов этих возмущений; формулирование критериев оценки живучести системы, исходя из состава и свойств подобранных нейтрализаторов;
- оценка живучести системы на основе сопоставления ее свойств с критериями живучести.

Функция **«контроль деятельности»** состоит из наблюдения за ходом происходящих процессов в управляемом объекте, сравнения его параметров с заданной программой функционирования, выявления отклонений. Причем осуществляться это должно своевременно, непрерывно, гласно, всесторонне, эффективно. При этом используются следующие принципы:

*контроль должен быть предупреждающим*, чтобы не допускать значительного отклонения от заданного режима функционирования объекта. Это основной принцип контроля;

*своевременность* контроля обуславливается предыдущим принципом;

*всесторонность* контроля должна обеспечивать полное знание о состоянии объекта, что является непременным условием системного управления организацией, своевременного реагирования на отклонения всех параметров, характеризующих состояние объекта, от заданных программой;

*непрерывность* контроля диктуется соображениями не допустить такого состояния управляемого объекта, когда восстановление заданного режима функционирования становится невозможным, а это связано со значительными затратами ресурсов или убытками.

*Для организаций промышленности характерны следующие конкретные функции:*

- перспективное и текущее технико-экономическое планирование деятельности;
- оперативное управление основным производством;
- управление вспомогательным производством;

управление материально-техническим обеспечением основного и вспомогательного производства;  
управление сбытом продукции;  
управление маркетингом;  
управление технической подготовкой производства;  
управление стандартизацией продукции;  
управление технологическими процессами;  
управление качеством продукции;  
управление гарантийным ремонтом и обслуживанием выпускаемой продукции;  
управление затратами и ресурсами;  
управление производительностью труда;  
управление трудом и мотивация деятельности персонала;  
управление капитальным строительством, ремонтом зданий и сооружений;  
управление персоналом;  
управление творческой деятельностью персонала;  
управление социальным развитием коллектива предприятия;  
управление охраной окружающей среды;  
управление финансами;  
управление учетом и отчетностью;  
управление развитием производства и управленческой деятельностью;  
управление делопроизводством;  
управление информационным обеспечением управленческой деятельности;  
управление правовым обеспечением управленческой деятельности;  
управление техническим оснащением управленческой деятельности.

*Взаимосвязь общих и конкретных функций управления.* Если рассматривать общие функции как присущие организации в целом, т. е. в качестве охватывающих все содержание ее управленческой деятельности, то их объем будет включать также и содержание конкретных функций.

Каждая в отдельности общая функция в таком случае будет состоять из всех конкретных функций, но только в части, относящейся к профилю содержания данной общей функции управления.

В свою очередь, каждая из конкретных функций управления в обязательном порядке будет включать весь набор общих функций управления, но только связанных с управлением данной конкретной функцией, т. е. определенной сферой управленческой деятельности. Таким образом, общие и конкретные функции представляют собой одно и то же содержание управленческой деятельности, но состоят из различных частей по разным признакам. Управленческая деятельность по реализации конкретной функции имеет вид

$$\Phi_y^{\text{кф}} = \text{Ц}^{\text{кф}} + \text{П}^{\text{кф}} + \text{О}^{\text{кф}} + \text{К}^{\text{кф}} + \text{Р}^{\text{кф}} + \text{М}^{\text{кф}} + \text{У}^{\text{кф}} + \text{А}^{\text{кф}} + \text{К}^{\text{кд}},$$

где  $\Phi_y^{\text{кф}}$  – управленческая деятельность по реализации конкретной функции;

$\text{Ц}^{\text{кф}}$  – целеполагание, т. е. выработка целей реализации конкретной функции;

$\text{П}^{\text{кф}}$  – планирование действий, необходимых для реализации конкретной функции;

$\text{О}^{\text{кф}}$  – организация осуществления конкретной функции;

$\text{К}^{\text{кф}}$  – координирование деятельности исполнителей, реализующих конкретную функцию;

$\text{Р}^{\text{кф}}$  – регулирование деятельности исполнителей конкретной функции;

$\text{М}^{\text{кф}}$  – мотивация деятельности исполнителей конкретной функции;

$\text{У}^{\text{кф}}$  – учет реализации конкретной функции;

$\text{А}^{\text{кф}}$  – анализ деятельности по реализации конкретной функции;

$\text{К}^{\text{кд}}$  – контроль деятельности по реализации конкретной функции.

В зависимости от объема, конкретных целей и задач управленческой деятельности **в системах управления компоновка функций осуществляется путем:**

сокращения или увеличения их числа по сравнению с типовым; разделения или объединения;

выделения отдельных блоков управленческих работ из разных функциональных подсистем и объединения их в отдельные автономные функциональные подсистемы;

введения новых и изъятия морально устаревших функциональных подсистем.

Организация выполнения функций должна обеспечить соблюдение следующих условий:

выполнение необходимых функций с наименьшими затратами;

исключение параллелизма и дублирования функций разными уровнями и звеньями системы управления;

четкое разделение содержания управленческого труда между персоналом управления и закрепление за каждым работником строго обозначенных функциональных обязанностей;

соответствие функциональных обязанностей правам, полномочиям, предоставляемым для их успешного выполнения;

наличие специально сформированной системы контроля результатов по реализации возложенных на управленческих работников функций;

рациональность численности сотрудников и звеньев, подчиненных одному руководителю, деятельность которых он может успешно координировать;

непрерывная рационализация сформированного таким образом функционального управления;

наличие разработанных положений о функциональных обязанностях служб аппарата управления и отдельных исполнителей, которые включают:

подробное описание всех управленческих работ и правила их выполнения,

описание требований к знанию положений, инструкций и законодательных актов,

квалификационные требования в части общей и специальной подготовки и практического опыта исполнителей функций.

### **1.3. Методы менеджмента**

*Метод* – совокупность приёмов или операций теоретического или практического освоения деятельности, подчинённых решению конкретной задачи.

Методы менеджмента основаны на удовлетворении потребностей исполнителей. Согласно теории *Маслоу* существует пять основных уровней человеческих потребностей.

1. *Физиологические потребности*, включающие потребности человека в воде, еде, сне, жилище, физической нагрузке, сексуальном удовлетворении. Данные потребности иногда называют *базовыми, первичными*. Несомненно, один из основных факторов к удовлетворению потребностей – деньги, перспектива их зарабатывать. Высокий уровень дохода позволяет человеку вести достойное существование, т. е. жить в комфортабельных условиях, хорошо питаться, полноценно отдыхать, одеваться в качественную и модную одежду и т. д.

2. *Потребности в безопасности*, состоящие из физиологических и психологических элементов и в определенной мере взаимосвязанные с физиологическими потребностями. Человек желает не болеть и избегать травм, иметь хорошее здоровье и высокую трудоспособность, быть уверенным в завтрашнем дне. Этим потребностям соответствуют следующие стимулы: гарантированная работа, социальное страхование, обеспечение пенсией в старости, возможность сохранения сбережений в банках и т. д.

3. *Потребности в социальной общности*. Человек – существо социальное, поэтому ему присуща потребность в общении с себе подобными. Данная потребность характеризуется широкой областью проявлений. Люди стремятся находиться в социальном обществе, требуют эмоциональной привязанности, любви и поддержки. Только социальная ячейка в многообразии своих видов (семья, рабочий коллектив, компания друзей, общественная организация и т. д.) помогает удовлетворению указанных потребностей. Психологические исследования показывают, что уменьшение социальных связей (производственных контактов и неформального дружеского общения) в результате, например, безработицы, болезни обычно вызывает отрицательные эмоциональные переживания, приводит к появлению комплекса неполноценности, чувства изгоя общества и т. п.

4. *Потребность в уважении и самоуважении*. Люди стремятся пользоваться уважением и признанием своих достоинств со стороны окружающих, хотя испытывать чувство собственной значимости.

5. *Потребности в самореализации (или реализации)*, в которых заключено желание личности раскрывать свой потенциал к самосовершенствованию, творчеству, поиску достойного места в жизни.



**Методы управления** – это совокупность приемов однозначного направления, имеющих целевой характер воздействия аппарата управления на исполнителей. Как правило, на практике различные методы и их сочетания действуют одновременно. С точки зрения характера воздействия на исполнителей методов управления можно выделить следующие группы: организационно-административные, социально-экономические и морально-психологические.

В менеджменте методы занимают особое положение ввиду того, что имеют сугубо практическое применение. Именно с помощью методов менеджеры воздействуют на управляемые объекты для преобразования их из исходного состояния в желаемое. Методы – это способы осуществления управленческой деятельности, которая представляет собой, с одной стороны, процесс реализации функций менеджмента, а с другой стороны – процесс воздействия на персонал организации с целью активизации его работы и придания ей творческого, заинтересованного, активного характера. Эта особенность предполагает использование в менеджменте методов двоякого рода. Первые из них – это методы реализации управленческих функций, вторые – методы воздействия на деятельность организаций в целом и их персонал, включая каждого отдельного работника. Естественно, что для менеджмента приоритетное значение имеют методы воздействия на людей, так как главная задача менеджеров заключается в обеспечении высокопродуктивной деятельности каждого работника независимо от его должности и рода выполняемой в организации работы. Методы осуществления функций менеджмента весьма разнообразны и многочисленны. Они будут рассмотрены далее в соответствующих разделах, посвящённых конкретным функциональным подсистемам. Здесь же в качестве примера можно привести набор основных методов, применяемых, например, при анализе экономического состояния организаций. Он включает следующие из них: методы сравнения показателей, средних величин, группировок, корреляции, экономико-математического моделирования и многие другие.

### ***1.3.1. Организационно-административные и социально-экономические методы менеджмента***

Основой для использования организационно-административных методов управления являются организационные отношения, которые

составляют неотъемлемую часть механизма управления, так как через них осуществляется одна из основных функций управления – функция организации работы подчиненных. Организационно-административные методы базируются на прямом воздействии вышестоящих органов на исполнительные путем применения управленческих команд.

С помощью данных методов можно целенаправленно воздействовать на управляемый объект, оформляя приказы, распоряжения, которые отдаются в письменной или устной форме, контролируя их исполнение.

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

- 1) обязательное распоряжение (приказ, запрет и т. п.);
- 2) совещательные (консультации, нахождение компромисса);
- 3) рекомендации, пожелания (совет, разъяснения, предложения).

В целом система организационно-административных методов – это совокупность двух равнозначных составных частей: воздействия на структуру управления регламентацией деятельности и нормирования в системе управления и непосредственно самого процесса управления (подготовка, принятие, выполнение и контроль за ним).

Организационно-административные методы руководства могут быть представлены в форме организационного и распорядительного воздействия. Организационно-административное воздействие включает в себя такие компоненты, как типы и виды воздействия на структуры исполнения, определение ответственности, инструктаж работников и т. п.

К теоретическим основам организационно-административных методов управления относится система Мак-Грегора, пропагандирующая авторитарный подход к управлению, т. е. прямое регулирование и жесткий контроль. Она исходит из того, что люди ленивы, нуждаются в принуждении, контроле, руководстве, стимулировании к добросовестной работе, и предполагает страх наказания.

**Социально-экономические методы управления** являются наиболее важными в связи с тем, что они в первую очередь зависят от социально-экономических отношений и имеют в своей основе объективные потребности и интересы людей.

Основная проблема коллективной организации труда субъекта хозяйствования – изучение и практическое использование социально-экономических методов управления, которые включают в себя

совокупность методов, обеспечивающих получение эффекта, удовлетворяющего потребности коллектива в целом и личности в частности. Иначе говоря, поставленная задача решается путем социально-экономического воздействия на интересы управляемого объекта.

Социально-экономические методы воздействия на личные интересы сотрудников включают следующие элементы: оплата труда, различные системы премирования, льготы, выплаты. Такое воздействие осуществляется через среду и (или) систему экономических правил, которые размеры дохода и поощрения ставят в зависимость от результатов деятельности работников.

Расширение самостоятельности принятия решений дает больше свободы коллективам в производственной деятельности. Только при наличии достаточной самостоятельности может произойти реальный переход в направлении использования экономических методов управления производством: коллектив распоряжается материальными ресурсами, полученной прибылью (доходом), зарплатой, реализует свои экономические интересы. Данные методы позволяют более продуктивно выявлять новые возможности трудовых ресурсов, что особенно необходимо в условиях рыночной экономики. Суть их заключается в совершенствовании системы материального стимулирования с более полным учетом интересов субъектов производства. Проблема заключается в создании таких условий, при которых экономические методы были бы наиболее эффективны.

Для решения экономических проблем в управлении организацией часто используются и экономико-математические методы. С помощью экономико-математических методов можно дать количественную оценку того или иного экономического явления. Здесь наблюдается обратная связь, состоящая в том, что не только математика облегчает решение задач экономики, но и экономика способствует совершенствованию математического аппарата. Однако в данной области имеется определенный разрыв: экономические потребности опережают сегодняшние возможности математики.

### ***1.3.2. Морально-психологические методы управления***

Результаты труда напрямую зависят от ряда психологических факторов. Умение использовать эти факторы с целью повышения воздействия на отдельные категории работников поможет менеджеру

сформировать коллектив, объединенный общими целями и задачами. Социологический анализ данных позволяет утверждать, что успех руководящей деятельности менеджера на 15 % зависит от его профессиональных навыков и на 85 % – от умения работать с людьми.

Изучив особенности поведения, характера отдельного работника, можно предсказывать его поступки и направлять их в нужное для коллектива русло. Это объясняется тем, что для любой социальной группы характерен свой психологический климат. Поэтому довольно значимым требованием при образовании и развитии трудовых коллективов является соблюдение закона психофизиологической совместимости. Исследования японских социологов позволяют утверждать, что от настроения, желания работника трудиться и от того, в какой морально-психологической обстановке он находится, производительность труда может возрасти примерно в 1,5 раза или в несколько раз уменьшиться.

Пренебрежение психологическими и моральными аспектами управления вызывает нарастание нездоровой атмосферы в коллективе и, как следствие, – снижение общей производительности труда.

Для усиления воздействия на коллектив необходимо изучить не только психологические и моральные характеристики отдельных сотрудников, социально-психологические качества коллективов и групп, но и осуществлять соответствующее управляющее воздействие.

Основная цель применения данных методов – создание нормальной социально-психологической обстановки, благодаря которой наиболее оптимально будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи.

Морально-психологические методы состоят из системы большого числа приемов, стимулов и мотивов, способствующих выявлению социальных потребностей, интересов работников, повышению эффективности труда, созданию и поддержанию здоровой атмосферы сотрудничества.

Сущность морально-психологических приемов заключается в системе специфических воздействий на личностные отношения и связи, проявляющиеся в коллективах, и на социальные процессы, происходящие в них. Приемы базируются на применении моральных стимулов к труду, воздействии на человека с помощью психологических способов с целью трансформации административного задания в осознанный долг, внутреннюю необходимость личности. Это достигается по-

средством использования систем воздействия, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т. д.). Основная цель данных методов – формирование в коллективе благоприятной социально-психологической атмосферы, которая способствует решению экономических, организационных и воспитательных задач.

Приемы и способы морально-психологического управляющего воздействия зависят от уровня образования менеджера, его профессионализма, имиджа, организаторских способностей и навыков в сфере социальной психологии. Успех работы менеджера напрямую связан с правильностью выбора необходимых форм социально-психологического воздействия, от которых в значительной степени зависят нормальные межличностные отношения в коллективе.

Психологический климат объединяет в себе две составные части: видимый объективный аспект и субъективно переживаемое внутреннее состояние. Психологический климат с объективной стороны характеризуется отношениями, складывающимися между членами коллектива в обыденной жизни, а с субъективной — в испытываемом ими чувстве комфорта от различных сторон деятельности коллектива.

Довольно часто субъективная часть психологического климата сопоставляется с удовлетворенностью трудовой деятельностью. При использовании социальных и социально-психологических характеристик работников было выявлено, что удовлетворенность работой делится на целый ряд составляющих ее частей, зависящих от уровня заработной платы, социально-гигиенических условий труда, взаимоотношения с руководством и коллегами и т. д.

Наиболее важные составляющие психологического климата:

- *экономические* (например, уровень дохода);
- *социальные*, т. е. зависящие от составляющих социальной инфраструктуры, включая наличие жилья, транспортных средств, детских учреждений, предприятий торговли и культурно-бытового обслуживания и т. д.;
- *производственно-гигиенические* (окраска рабочих мест, уровень освещенности и защищенности, состояние воздуха и т. д.);
- *социально-психологические*, связанные с поведением группы людей;
- *личностные*, обусловленные спецификой поведения отдельных субъектов коллектива.

В создании благоприятного психологического климата большое значение имеет социальный контроль, который проводится на основе исследования определенных регламентаций поведения членов коллектива или групповых правил.

Исследования американского психолога С. Аша позволили около полувека назад открыть феномен конформного поведения (конформизм). В обыденных жизненных ситуациях конформизм проявляется в виде согласия отдельного субъекта группы или нескольких с мнением большинства.

Групповое меньшинство иногда способно влиять на мнение, взгляды остальных субъектов группы – большинства, вызывая у некоторых из них согласие с предложенным им мнением. При этом влияние меньшинства довольно часто идентично влиянию большинства.

Одна из главных задач в работе организации – создание приемлемых условий для реализации человеческих знаний и навыков, которые вызваны внедрением механизма, представляющего широкие возможности самостоятельно действующим хозяйственным звеньям и трудовым коллективам, вместе с высоким уровнем ответственности за конечные результаты работы и развитие эффективной формы демократического управления (самоуправления).

Самоуправление на рассматриваемом уровне представляется как процесс превращения человека и всего трудового коллектива из объекта управленческой деятельности в ее субъект. Это особый вариант организации управления, когда сотрудники сами решают вопросы производственного персонала, распределения трудовых функций и заработка. 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.

Самоуправление возможно только при наличии условий, когда каждый сотрудник и трудовой коллектив в целом реализуют свои возможности в качестве субъектов собственности. В результате этого труд соединяется с процессом управления посредством отношения собственности.

Отсутствие навыков в области морально-психологических методов управления иногда ведет к двум крайностям: либо менеджер фамильярен с подчиненными и, следовательно, не может уверенно руководить коллективом; либо нарушается единство цепочки мене-

джендер-подчиненный. Руководитель теряет обратную связь и в результате не в состоянии использовать гибкость управления коллективом. Здесь важно нахождение золотой середины: коллектив не должен быть обществом посторонних людей, необходимо, чтобы в нем преобладало деловое сотрудничество. Иногда многие решения, такие как набор сотрудников, формирование подразделений, установление заработной платы и материальное стимулирование, продвижение по службе и т. д., принимаются формально, без анализа социальных факторов и психологической специфики каждого работника. Осознанное использование руководством социально-психологических способов позволяет улучшить условия труда, повысить удовлетворенность работников достигнутыми результатами.

Методы должны обеспечивать:

высокую эффективность деятельности организации;

активную творческую деятельность каждого работника;

четкую организацию производственной деятельности;

слаженную, гармонично увязанную работу всего персонала организации.

Исключительная роль и действенность методов менеджмента определяются тем, что они направлены на интересы отдельных работников и организации в целом. Эффективность методов менеджмента зависит от того, насколько они улавливают интересы людей и в какой мере их удовлетворяют (рис. 1.2).

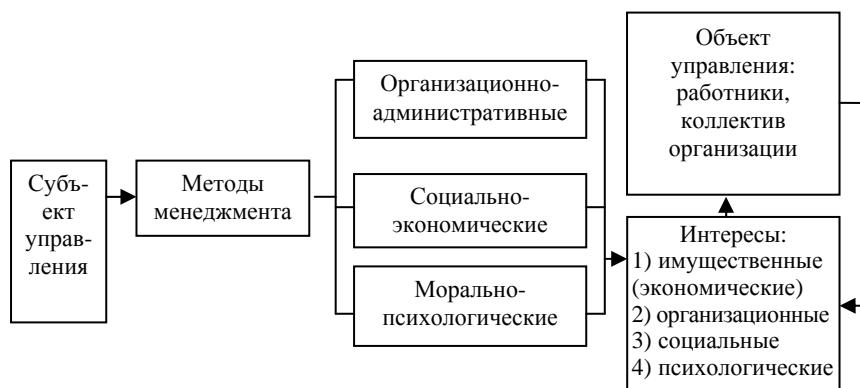


Рис. 1.2. Методы менеджмента и механизм их влияния на интересы организаций и их персонал

## 1.4. Стиль управления

В теории менеджмента выделяются три базовых стиля управления:

- 1) *авторитарный* (директивный);
- 2) *демократический* (коллегиальный);
- 3) *либеральный* (номинальный).

Основная характеристика результативного руководства — гибкость. Следовательно, в зависимости от особенностей сложившейся ситуации менеджер должен правильно использовать преимущества того или иного стиля управления и снизить до минимума его негативные возможности.

Известны теоретические разработки в области возможных стилей управления. На рис. 1.3 представлена решетка менеджмента Блейка и Мутона, на которой схематично представлены различные стили руководства.

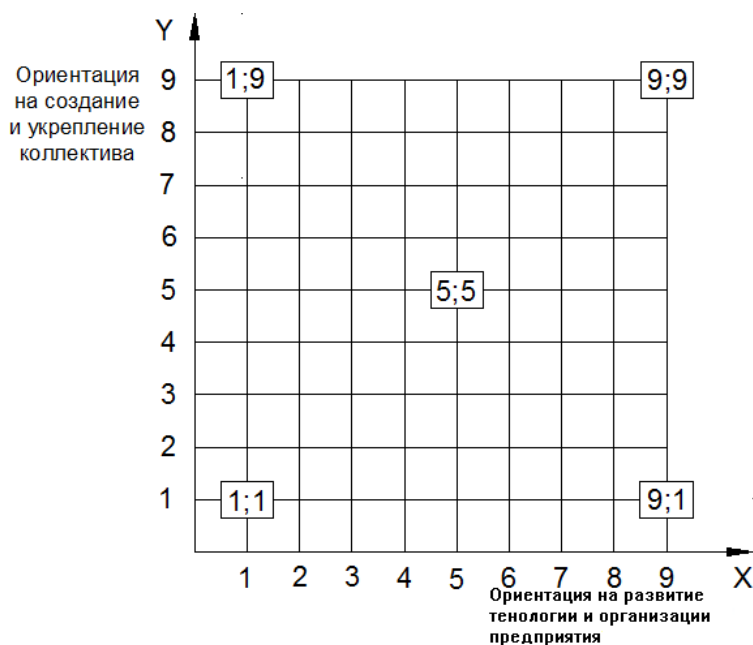


Рис. 1.3. Различные стили руководства

Стиль руководства менеджера можно характеризовать при помощи приведенной управленческой решетки.



Действия руководителя осуществляются в двух основных направлениях:

1) ось  $X$  – стремление к достижению высоких производственных результатов,

1; 1 – объединенное управление (минимальные усилия, руководитель «спит» на ходу),

1; 9 – управление в стиле загородного клуба (основное внимание – людям),

5; 5 – организационное управление (руководитель поровну делит свои привязанности),

9; 1 – власть-подчинение (руководитель – технократ, железная дисциплина),

9;9 – групповое управление;

2) ось  $Y$  – стремление руководителя к достижению конечных результатов с использованием отношений на основе доверия и уважения к работникам.

Взаимосвязь направлений для определения стиля руководства (рис. 1.4) схематически представлена с 9-балльной оценкой: 1 балл – низкая степень приоритета направления; 9 баллов – высокая. Другие показатели обозначают промежуточные степени конкретного направления.

Из всех возможных стилей руководства назовем пять:

1) 9; 1 – забота исключительно об эффективности производства в сочетании с минимальной заботой о подчиненных;

2) 1; 9 – незначительная забота о производстве в сочетании с максимальной заботой о людях;

3) 1; 1 – минимальное внимание производству и нуждам работников;

4) 5; 5 – философия «золотой середины». В ее основе лежит система допущений, обеспечивающих мирное существование руководителя и подчиненных;

5) 9; 9 – высокая степень заботы о производстве и людях. В действиях руководителя преобладают демократические приемы и способы решения производственных и личных задач, что является неотъемлемой частью умения руководить.

Рядом ученых рассматриваются различные стили управления –  $X$ ,  $Y$ ,  $Z$ . Стили управления  $X$  и  $Y$  предложил Мак-Грегор (1960). Суть стиля  $X$  заключается в авторитарном подходе и управлении, основанном на прямом регулировании и жестком контроле.

Стиль *У* характеризуется демократическим подходом, в основе которого лежит отношение к работникам как к «творцам», которых следует наделять широкими полномочиями. Основные составляющие такого подхода: обобщение содержания работы, улучшение взаимоотношений между сотрудниками, мотивация труда путем удовлетворения психологических потребностей и ожиданий. Теория стиля управления *Z* представлена Оучи (1981). Эта теория разработана с использованием элементов японского стиля управления и определяет ряд принципиальных положений: долговременную систему найма на работу, медленное продвижение по службе и неспециализированную карьеру (т. е. ротацию работников через различные виды работ), неявный механизм контроля, всестороннюю заботу о персонале.

Чтобы управленческое решение было эффективным, необходимо принять во внимание ряд факторов:

- иерархию в принятии решений — передачу полномочий тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации принятого решения. В этом случае исполнителями решения становятся сотрудники смежных уровней. Контакты с подчиненными, находящимися более чем на один уровень ниже, не допускаются;

- использование целевых межфункциональных групп, члены которых отбираются из различных подразделений и уровней организации;

- применение прямых горизонтальных связей при принятии решения. В этом случае сбор и обработка информации производятся без обращения к вышестоящему руководству;

- централизацию руководства при принятии решения, т. е. процесс принятия решения должен быть сосредоточен в руках одного общего руководителя.

Различают три уровня управления:

I — институциональный уровень. Управление высшего звена;

II — управленческий уровень. Управление среднего звена;

III — технический уровень. Управление низшего звена.

Для выявления лучшего варианта решения проводится последовательная оценка каждой из предлагаемых альтернатив и определяется, насколько каждый вариант решения обеспечивает достижение конечной цели предприятия. Решение будет эффективным, если оно отвечает требованиям, исходящим из сложившейся ситуации и целей организации.

### *1.4.1. Место менеджера в коллективе*

Анализ трудовой жизни менеджера позволяет квалифицировать ее как многофункциональную, т. е. со значительным числом действий (в основном оперативных); с частыми внешними воздействиями; с широким разнообразием общения (выходящим далеко за пределы конкретного коллектива); с преобладанием речевых коммуникаций с окружающими. Будучи составной частью групповой деятельности (а именно таким по своей сути является процесс управления), менеджер реализует ее посредством выполнения организационных ролей. Некоторые из них являются управленческими.

*По Юрку, менеджерское поведение включает в себя:*

– *поддержание дисциплины:* требования менеджером соблюдения дисциплины его подчиненными, т. е. обеспечения хорошего выполнения задания, стремления соблюдать принятые в организации правила поведения, исключения нарушений установленного производственного порядка;

– *содействие работе:* обеспечение сотрудников необходимыми ресурсами для успешного выполнения заданий, устранение проблем и помех, возникающих в процессе производства;

– *решение проблем менеджера:* проявление инициативы для решения проблем организации и активных действий при необходимости принятия управленческого решения;

– *постановку целей:* четкая постановка цели подчиненным с учетом особенностей выполняемой работы и обеспечения хорошо налаженной обратной связи;

– *ролевое уяснение:* пояснение подчиненным их обязанностей и ответственности, правил поведения, которые сотрудники должны соблюдать;

– *акцентирование эффективности:* объяснение сотрудникам целевых установок, характеризующих специфику производимой ими работы, фиксация оценки успешности достижения этих целей;

– *планирование:* определение наилучшего способа планирования и организации производственного процесса, разработка путей достижения общих целей организации, моделирование вариантов решения возможных проблем;

– *координация:* организация четкого взаимодействия и стимулирования работников;

– *делегирование автономии*: делегирование менеджером власти и степени ответственности подчиненным для предоставления им определенной свободы действий в ходе выполнения производственных заданий;

– *подготовку*: удовлетворение производственных требований сотрудников и обеспечение их необходимыми средствами труда;

– *воодушевление*: возможности менеджера вызвать у работников здоровый энтузиазм и убедить их в способности успешно выполнить задание и достичь общих целей;

– *внимание*: способность менеджера проявлять дружелюбие, поддержку и симпатию по отношению к сотрудникам, содействовать их благополучию и стремиться принимать справедливые решения;

– *участие в решении*: стремление менеджера перед принятием управленческого решения советоваться с подчиненными в отношении организации работы и позволять им оказывать воздействие на данное решение;

– *одобрение*: умение менеджера выражать похвалу и признание сотрудникам за успешно проделанную работу и поощрять их за вклад в достижение целей организации;

– *возможности варьирования вознаграждением*: вознаграждение работников за достижения в труде такими материальными стимулами, как увеличение зарплаты, содействие в карьерном росте, предоставление лучшего рабочего графика, особых привилегий и т. д.;

– *содействие общению*: умение менеджера вызвать стремление у сотрудников устанавливать дружеские отношения, оказывать взаимопомощь, обмениваться информацией и идеями;

– *представительство*: способность менеджера налаживать контакты и поддерживать хорошие отношения с другими коллективами и людьми, имеющими высокий авторитет в организации, убеждать другие коллективы ценить и поддерживать свое подразделение, использовать влияние начальников и других лиц в организации для защиты и реализации интересов своего коллектива;

– *распространение информации*: умение менеджера информировать сотрудников о влиянии их работы на деятельность всей организации, в том числе о событиях, происходящих в других организационных структурах и вне организации, о решениях, принятых вышестоящим руководством;

– *управление конфликтом*: способность менеджера исключать ссоры и столкновения подчиненных друг с другом, помогать им улаживать конфликты путем переговоров.

Для хорошего менеджера кроме соответствующих профессиональных навыков важно еще экономическое мышление. Экономически мыслить — значит мыслить, исходя из принципа интенсивного развития; видеть перспективу улучшений в результате использования передовых достижений науки и техники; применять комплексный подход к решению задач; выявлять как позитивные, так и негативные стороны любого процесса; учитывать их роль в получении конечного результата.

Каждому менеджеру надо помнить, что, используя любые способы влияния на подчиненных, необходимо руководствоваться нормами служебной этики. В любом случае подобное влияние не должно вызывать у подчиненного стресса, чувства раздражения, ненависти и досады.

Умение влиять на окружающих имеет очень большое значение в области управления. Разработаны сотни методик усиления влияния на людей, наиболее известной из которых является система *Д. Карнеги*, согласно которой впечатление о человеке складывается у окружающих под влиянием многих факторов: одежды и внешности, осанки, поведения, умения вести разговор и слушать. Для менеджеров важнейшим фактором воздействия на окружающих помимо перечисленных является способность давать четкие указания.

Среди известных с древности способов эмоционального влияния на людей можно выделить *заражение*. Оно характеризуется самопроизвольной, неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому. Используя механизм заражения, менеджер имеет возможность значительно повысить вовлеченность коллектива в работу, мобилизовать его на выполнение целей организации.

*Подражание* — это перенятие действий, манеры поведения и даже способа мышления других лиц. Легко начинают подражать впечатлительные и слабовольные люди, а также лица с недостаточно развитым самостоятельным мышлением.

В практике организации процесса управления используются своеобразные памятки, руководства для менеджеров, содержащие ряд вопросов:

1. Достигнете ли вы запланированной цели с помощью вашего приказа?

2. Так ли необходим данный приказ или он не нужен?

3. С помощью каких способов можно добиться поставленной цели?

4. У кого необходимо проконсультироваться относительно целесообразности издания данного приказа?

*В единстве подготовки и реализации приказа состоит мощь распорядительных методов.* Опытные менеджеры полагают, что при отсутствии хорошо организованной системы контроля своевременно выполняются лишь 50–65 % заданий и мероприятий, изложенных в приказах.

Способность руководить — это умение выполнять главные управленческие функции: планировать, организовывать, контролировать, эффективно стимулировать работников, заботиться о них и т. д.

Менеджер должен знать методы и инструментарий организации, чтобы успешно использовать полученные навыки.

При этом чаще всего применяются организационный анализ и организационное проектирование.

*Организационный анализ* — это набор способов, дающих возможность исследовать ту или иную систему (объединение, предприятие), подсистему и конкретные элементы системы. В результате такого анализа менеджер получает информацию об уровне (качестве) организации системы, определяет имеющиеся недостатки и разрабатывает на этой основе необходимые рекомендации.

*Организационное проектирование* способствует улучшению деятельности организации на научной основе, придавая ей и ее составным частям в целом обоснованный характер.

Этапы организационной деятельности отражаются в *организационном плане*. В нем систематизированным способом формулируются цели, задачи, определяются необходимые для выполнения затраты; указываются ответственные исполнители, сроки исполнения, система контроля за выполнением плана. Все управляющие (мастер, начальник цеха, менеджер, директор и др.) в процессе труда пользуются похожими организационными приемами, зависящими от сложности решаемой задачи, и рациональным расходованием выделенного времени, привлечением советников по управлению, которые служат ускорению организационного совершенствования производства. Они способствуют

приведению состояния организации и ее структуры в соответствие с экономическими и социальными потребностями.

В современной практике управления производством используются три основных подхода к решению проблем организационного развития.

*При первом подходе* объединяются улучшение организационной структуры производства, управления, целей и задач организации, квалификации кадров.

*При втором подходе* основное внимание уделяется совершенствованию стиля управления.

*При третьем* — направление усилий нацеливается на улучшение трудовой деятельности.

Каждый из данных подходов эффективен только во взаимосвязи.

Специфика работы менеджера состоит в том, что ему приходится решать производственные, экономические, технические и социальные задачи преимущественно на организационном уровне, оказывая необходимое воздействие на людей.

#### ***1.4.2. Мотивация труда***

Сегодня на практике используются четыре основных способа улучшения мотивации сотрудников и повышения производительности их труда:

- 1) экономический;
- 2) целевой;
- 3) метод проектирования и перепроектирования работ или обогашение труда;
- 4) соучастия, или вовлечения сотрудников в процесс труда.

Применение различных *экономических стимулов* базируется на ряде специфических психологических принципов, таких как:

- коммуникация и взаимосогласие между сотрудниками и администрацией организации относительно основных принципов работы;
- использование справедливой системы оценки работ;
- приемлемые, продуманные и обоснованные критерии измерения труда и оценки;
- разумные требования;
- поощрение, тесно связанное с результативностью труда;

- стимулирование создания атмосферы сотрудничества и меньшей конкуренции;
- наличие возможности изменения нормативов;
- гарантированный уровень часовой тарифной ставки и минимальной заработной платы;
- развитие вспомогательных работ;
- гарантия обеспечения работы и прогноз ее роста.

*Целевому методу* уделяется много внимания в деятельности менеджера. По статистическим данным, около 50 % всех крупных фирм США используют сегодня ту или иную форму данного метода. По мнению специалистов, для достижения высокой производительности (результативности) работа по постановке целей требует от менеджера ясного мышления, планирования четких взаимосвязей.

*Метод проектирования и перепроектирования работ (обогащение труда)* впервые нашел методическое отражение в произведении Адама Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов». Другой ученый, Гриффин, так высказывался о данном способе: «Проектирование работ – формальная и неформальная спецификация относящихся к работе действий индивида, включая как структурные, так и межличностные аспекты работы, с учетом потребностей и запросов как организации, так и индивида».

Рассмотрим характеристики обогащенного труда:

- ответственность (сотрудник отвечает за результаты труда);
- достижение (сотрудник уверен, что он делает важную работу);
- контроль за расходом ресурсов (уровень контроля исполнителя за производимой работой);
- наличие обратной связи (своевременность и достоверность получения работником необходимой информации о результатах деятельности);
- возможность профессионального роста (наличие для сотрудников перспективы повышения квалификации);
- приемлемые условия труда (контроль сотрудника за нормальными условиями труда).

Основные свойства *метода согласия и вовлечения сотрудников* в процесс труда:

- право голоса при принятии решений;
- осуществление консультаций с целью согласования действий;
- совместное принятие решений;



- рациональное делегирование прав;
- совместное выявление проблем и соответствующих действий по их устранению;
- наличие хорошо налаженного механизма совместных действий работников и администрации.

### ***1.4.3. Стиль деятельности руководителей***

Стиль деятельности – важная и сложнейшая категория науки и практики управления, которая представляет собой совокупность наиболее часто применяемых руководителями принципов и методов. Стиль руководства пронизывает всю систему менеджмента, и поэтому его целесообразность и эффективность самым непосредственным образом воздействуют на результативность функционирования организации и персонала.

Различают *реальный* и *научный* стили управления.

Первый из них – это тот, который используется на практике предпринимателями по отношению к наёмным работникам и руководителями-менеджерами, а второй отражает закономерный характер осуществления управленческой деятельности, передовые идеи и достижения современного эффективного менеджмента. Основой научного стиля являются законы рационального осуществления человеческой деятельности и, в частности, экономической, а также психологии делового общения, нравственно-этические нормы взаимоотношений между людьми в процессе совместной работы, естественные интересы персонала организаций и общечеловеческие ценности. Понятие «стиль руководства» можно также определить как манеру поведения руководителя по отношению к подчинённым с целью оказания влияния на их работу по выполнению задач организации.

Сложность стиля как категории науки управления и практической деятельности руководителей определяется многочисленностью факторов его формирования, функционирования и развития. Другими словами, стиль деятельности представляет собой достаточно сложную изменяющуюся систему взаимообусловленных элементов, условий и механизмов практического осуществления руководящей работы. Эта система состоит из функциональных элементов стиля, формирующих его факторов, видов стилей, образа жизни руководителя, характера использования власти и полномочий, эффективных

методов организации личной работы, взаимоотношений с подчиненными, коллегами и партнерами, характера лидерства, условий ситуационного применения стилей, механизмов и критериев его оценки, механизма развития стиля (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Стиль деятельности руководителя-менеджера как система

Функциональными элементами стиля, т. е. стилей, используемых в различных сферах деятельности руководителя-менеджера, являются: стиль использования власти и полномочий, стиль мышления, стиль поведения, стиль речи, стиль техники личной работы, стиль использования рабочего времени руководителя, стиль делового общения, стиль проведения совещаний, бесед, переговоров, стиль от-

ношения к саморазвитию его метода, стиль отдыха и использования свободного времени.

Факторами, влияющими на формирование характера стиля деятельности руководителя, выступают следующие: степень владения знаниями современного научного менеджмента, практический опыт руководящей работы и деловые качества, культурно-нравственный уровень руководителя, степень умения общаться с людьми в процессе работы, степень соответствия личных качеств менеджера характеру объекта управления (масштабам, профилю деятельности и др.), жизненные установки и ценности руководителя, собственная позиция по проблемам объекта управления, психическая и физическая выносливость, работоспособность и добросовестность.

На стиль деятельности руководителя существенное влияние оказывают личные качества подчиненных, такие как потребности в самоуважении, в автономии, самостоятельности и самовыражении, характер функционирования системы управления организацией в целом, степень веры подчиненных в возможность их влияния на окружение, т. е. на внешнюю по отношению к ним среду, степень удовлетворенности подчиненных характером выполняемой работы, степень зрелости исполнителей (образование, опыт, ответственность за результативность выполнения функциональных обязанностей в надлежащем качестве). Важнейшим системным элементом стиля руководства является власть и полномочия, которыми менеджер наделяется или обладает как собственник для влияния на персонал в интересах достижения целей организации. Чтобы влиять на других, нужно иметь основу власти, т. е. держать под контролем что-либо, имеющее существенное значение для исполнителей, то что заставит их действовать по желанию руководителя. Это что-то представляют собой материальные и духовные потребности человека. Руководители-менеджеры имеют таким образом объективную реальную власть над подчиненными в повышении зарплаты и других форм дохода, продвижения по службе, расширения их полномочий и самостоятельности, удовлетворения социальных потребностей сотрудников и членов их семей. Следовательно, воздействуя на важнейшие жизненные потребности, руководство может рассчитывать на желаемое поведение персонала.

Однако при этом руководителям-менеджерам следует учитывать, что подчиненные также имеют своеобразную власть над ними по по-

воду подготовки необходимой для принятия решений информации; влияния, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег; своевременности и качества выполнения заданий руководства. Младший технический и обслуживающий персонал организации может существенно влиять на вышестоящих менеджеров путем надлежащего исполнения своих функциональных обязанностей. Особая власть принадлежит профессионалам, участвующим в реализации сложных функций и задач. Кроме этого, доступ руководителей и подчиненных к одной и той же информации создает неопределенность во взаимоотношениях, так как руководители порой вынуждены принимать непопулярные в коллективе решения. При этом, однако, последние желают, чтобы их содержание и время вступления в действие заранее не оглашались или не оглашались вообще. Поэтому если руководитель захочет продемонстрировать свою власть в полной мере, то подчиненные могут воспользоваться своей властью влияния, дать понять, что и руководители зависят от рядовых работников. Это может создать конфликтную ситуацию, послужить причиной напрасной траты энергии и повлиять на эффективность деятельности организации. Исходя из реальности подобной ситуации, эффективный руководитель-менеджер должен стараться поддерживать рациональный баланс власти, не вызывающий у подчиненных состояния незащитности, обездоленности, угнетенности и психической подавленности, которая порождает недовольство и безразличие к делу.

Руководители-менеджеры зависят и от равных их статусу коллег, с которыми они в силу принадлежности к одной и той же системе управления и приверженности ее целям сотрудничают в организации. Здесь действует закономерность – чем больше услуг оказывает один руководитель другому, тем больше он зависит от дающего эти услуги. Поэтому среди коллег никогда нельзя пользоваться властью в какой-либо приказной форме, ожидая беспрекословного подчинения. Помнить следует два правила. Первое: не наживай себе врагов – мир тесен, завтра твой коллега может быть твоим начальником. Правило второе: если вы хотите защититься сейчас и в будущем, то добивайтесь власти как можно скорее. Этим самым вы утвердитесь в роли принимающего решения. Сбалансируйте свою агрессивную установку на власть уступками тем, кто уже имеет власть в организации. При этом действуйте умно, так как чрезмерные уступки могут заставить вас пресмыкаться.

## 1.5. Развитие теории и практики управления

Важность менеджмента была осознана уже в 1930-е годы. Именно тогда стало очевидным, что эта деятельность трансформировалась в профессию, область знаний – в отдельную дисциплину, а менеджеры – в довольно влиятельную общественную силу.

На современном этапе в американском и западноевропейском менеджменте отмечают четыре подхода с позиции выделения различных школ в управлении: школа научного управления, классическая школа управления, школа человеческих отношений и поведенческих наук, а также школа науки управления или количественных методов. Каждая из них внесла значительный вклад в развитие теории и практики менеджмента.

В таблице представлен вклад четырех школ в развитие управленческой мысли.

### Вклад различных направлений

<b><i>Школа научного управления</i></b>
1. Использование научного анализа для выявления оптимальных способов решения задачи 2. Подбор исполнителей, лучше всего подходящих для достижения целей, и создание условий для их обучения и повышения квалификации 3. Обеспечение работников ресурсами, необходимыми для успешного выполнения поставленных задач 4. Использование разнообразных видов поощрений для повышения эффективности труда 5. Классификация процесса труда
<b><i>Классическая школа управления</i></b>
1. Определение принципов управления 2. Формирование функций управления 3. Системный подход к управлению организацией
<b><i>Школа «человеческих отношений» и поведенческих наук</i></b>
1. Выработка системы управления межличностными отношениями в целях повышения производительности 2. Исследование роли человеческого поведения в управлении с целью самореализации работника в соответствии с его потенциалом
<b><i>Школа науки управления (новая)</i></b>
1. Решение комплексных управленческих проблем благодаря построению и применению математических моделей 2. Использование руководителем количественных методов при принятии решений в сложных ситуациях

Приверженцы научного управления свои исследования проводили главным образом в области управления производством.

С момента появления классической школы специалисты постоянно формируют подходы к совершенствованию управления организацией в целом. Анри Файоля, с именем которого связано появление школы административного управления, более известной как классическая школа, многие называют основателем менеджмента. Странники классической школы выступают за создание универсальных принципов управления, следование которым, по их мнению, обязательно приведет организацию к желаемому результату. Одним из принципов была разработка оптимальной системы управления организацией. Существенный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он исследовал управление как комплексный универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, среди которых были *планирование* и *организация*.

Третий подход в управленческой теории, часто упоминаемый как неоклассический, знаменовал появление на рубеже 1930-х годов школы человеческих отношений.

По своему характеру это являло собой использование достижений психологии и социологии – наук о человеческом поведении – в управлении. Данный подход призван в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. В основных принципах этой школы было заложено стремление к повышению эффективности человеческих ресурсов. В 1960-е годы поведенческий подход получил такое распространение, что, по сути, полностью охватил всю область управления.

Следующим этапом в формировании управленческой мысли стало развитие современных количественных методов обоснования решений. Применение данного направления явилось прямым следствием применения экономико-математических методов и ЭВМ в управлении. Именно эта школа в мировой управленческой мысли способствовала использованию положений теории систем, кибернетики – областей науки, синтезирующих, объединяющих сложные явления в системе управления. Школа науки управления применяет количественные методики, такие как формирование моделей и изучение операций, помогающие в принятии решений и повышении их эффективности.

Помимо подхода к управлению с точки зрения классификации различных школ в настоящее время существуют и широко используются на практике концепции процессного, системного и ситуационного подходов.

Так называемый процессный подход был впервые предложен сторонниками школы административного управления, которые также пытались классифицировать функции менеджера. Управление рассматривается как процесс, поскольку деятельность по достижению целей – это не какое-то единовременное действие, а поток взаимосвязанных непрерывных действий. Данные действия, каждое из которых само по себе является отдельным процессом, очень важны для всеобщего успеха организации. Их принято называть управленческими функциями. Процесс управления представляет собой общность всех функций.

Системный подход принимает организацию как абсолютно открытую систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных подсистем, таких как люди, структура, задачи и технологии, которые направлены на достижение целей в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Организация приобретает необходимые ресурсы из внешней среды, подвергает их обработке и выдает товары и услуги во внешнюю среду. Теория систем помогает руководителям понять взаимосвязанность между отдельными частями организации и между организацией и окружающей ее средой.

Ситуационный подход основывается на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Из-за широкого многообразия факторов как в самой системе, так и в окружающей среде не существует единого оптимального способа управления организацией. Пожалуй, самым эффективным методом в конкретной ситуации является тот, который более всего соответствует данной ситуации.

Ситуационный подход значительно расширил практическое применение теории систем, обозначив главные внутренние и внешние переменные, непосредственно или косвенно оказывающие влияние на организацию. Данный подход пытается увязать определенные приемы и концепции с конкретными ситуациями для того, чтобы организация могла наиболее эффективно достичь поставленных целей.

## 2. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА

### 2.1. Определение системы менеджмента

#### 2.1.1. Системный подход

*Система* — совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство. При определении системы необходимо учитывать ее тесную взаимосвязь с понятиями целостности, структурности, взаимозависимости, иерархичности, множественности.

*Целостность* — принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов и невыводимость из последних свойств целого; зависимость каждого от его места, функций и т. д. внутри целого.

*Структурность* — возможность описания системы через установление ее структуры, т. е. сети связей и отношений системы; обусловленность поведения системы не столько поведением ее отдельных элементов, сколько свойствами ее структуры.

*Взаимозависимость* структуры и среды — система формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой, являясь при этом ведущим активным компонентом взаимодействия.

*Иерархичность* — каждый компонент системы, в свою очередь, может рассматриваться как система, а исследуемая в данном случае система представляет собой один из компонентов более широкой, глобальной системы.

*Множественность* описания каждой системы. В силу принципиальной сложности каждой системы ее адекватное познание требует построения множества различных моделей, каждая из которых описывает лишь определенный аспект.

При системном подходе любой объект рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (*цель*), вход, связь с внешней средой, обратную связь. Системный подход способствует правильному пониманию проблем и выработке эффективной стратегии их изучения.

Важнейшие принципы системного подхода следующие:

– процесс принятия решений начинается с четкой формулировки конкретных целей;



- рассмотрение проблемы как единой системы и определение всех последствий и взаимосвязей каждого частного решения;
- выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели;
- цели отдельных подсистем не должны вступать в противоречие с целями всей системы;
- обеспечение восхождения от абстрактного к конкретному;
- достижение единства анализа и синтеза, логического и исторического;
- выявление в объекте разнокачественных связей и их взаимодействия.

**Системный подход** – общепризнанный методологический и научно-практический метод формирования, изучения и преобразования объектов различной природы. Использование его в менеджменте основано на следующих главных положениях, представленных в виде рис. 2.1.

Управленческая деятельность или управление, менеджмент рассматривается в качестве многомерной сложной системы, состоящей из входящих в ее состав различных элементов и подсистем. Субъект управления – это также система или управляющая подсистема, а объект – управляемая. Организация (фирма, компания) состоит из субъекта, или администрации, заводоуправления, и объекта управления – производственных подразделений. Предприниматель – это субъект, а наемные работники – объект управления.

Организация представляет собой систему, состоящую из следующих подсистем: административной, экономической, финансовой, производственной, технической, технологической, закупочно-бытовой, социальной, демографической и др. Эти подсистемы в процессе функционирования предприятия системно взаимодействуют между собой таким образом, что каждое изменение в одной из подсистем влечет за собой соответствующие изменения во всех других подсистемах и в системе – организации в целом. Иными словами, организация есть система систем. Функционирование предприятия-системы рассматривается как процесс ее взаимодействия с внешней средой. Причем главное влияние на этот процесс оказывают внутренние закономерности формирования и функционирования организации – системы.



Рис. 2.1. Принципы системного подхода в управлении

**Менеджмент как искусство.** Реальная управленческая деятельность по своему содержанию намного богаче, разностороннее, чем теоретические положения, лежащие в ее основе. Действия менеджеров-предпринимателей должны улавливать свойства конкретных ситуаций. Менеджер работает в динамичных условиях, когда постоянно происходят изменения во внешней и внутренней среде организации. Задача сводится к тому, чтобы постоянно держать под контролем характер этих изменений и действовать сообразно им. Значимым условием эффективности действий менеджеров является фактор времени. Важно определить момент, когда именно следует осуществить те или иные управленческие действия, верно сориентироваться во

временной ситуации, учесть все аспекты изменившегося положения и его будущего развития и принять оптимальное решение.

Предприниматель постоянно взаимодействует с персоналом организации, потребителями ее продукции, поставщиками сырья и комплектующих, коллегами, органами государственного и хозяйственного управления. Это очень большой круг людей с различными истинными и формальными интересами, разными характерами, находящимися в том или ином психологическом состоянии. Перечисленные аспекты также требуют адаптации методов менеджмента к этим изменяющимся факторам. Ни одна теория или модель поведения не способны охватить всех сложностей управленческих ситуаций. Это может сделать только конкретный человек – участник такого многообразного и сложного процесса, наделенный не только знаниями теории управления, но и опытом, деловыми качествами, интуицией. Поэтому менеджмент объективно является искусством, где предприниматель должен быстро оценивать все факторы, характеризующие реальную ситуацию, и на основе этого принять наилучшие решения.

**Условия эффективности менеджмента.** Успешный менеджмент предполагает наличие четырех главных факторов, зависящих от предпринимателей. Первый из них – обязательное знание теории менеджмента, накопленного опыта успешного управления родственным бизнесом. Второй – умение применять теоретические положения в практической работе по управлению. Третий – обладание энергией, упорством, настойчивостью при управлении бизнесом согласно теории и опыту. Четвертый – необходимо иметь желание динамично и эффективно управлять.

**Менеджмент как система.** Все стороны управленческой деятельности объективно взаимосвязаны между собой, поэтому любые изменения в какой-то из подсистем вызывают соответствующие изменения во всех других подсистемах. Так, например, отсутствие необходимых деловых качеств у персонала ведет к некачественному выполнению функций, использованию неэффективных методов, несоблюдению рациональных принципов управления, и в результате цели оказываются в той или иной мере нереализованными. Точно так же любой элемент системы менеджмента связан со всей их системной совокупностью.

Система менеджмента представляет собой определенную совокупность элементов, свойства которых подбираются исходя из ха-

рактера целей и принципов управления тем или иным объектом. **Цели управления выступают в качестве системообразующего элемента.** Исходя из системной методологии, можно сказать, что целям должна соответствовать в целом вся система менеджмента и каждый элемент в отдельности. Кроме этого, любой элемент системы также должен соответствовать каждому из остальных.

Система менеджмента формируется людьми – субъектами управления – для реализации поставленных целей, однако имеет объективный характер, так как базируется на законах и принципах.

Содержание управленческой деятельности предполагает следующий состав элементов системы менеджмента (рис. 2.2):

$$См = Цм + Пм + Фм + Мм + ОСсм + Пу + Тм + Т*м + Им,$$

где  $Цм$  – цели менеджмента;

$Пм$  – принципы менеджмента – правила осуществления управленческой деятельности;

$Фм$  – функции управления – специализированные виды управленческих работ.

$Мм$  – методы менеджмента – способы осуществления функций управления;

$ОСсм$  – организационная структура системы менеджмента, представляющая собой совокупность трех элементов:

1) исполнители функций,

2) функциональные обязанности исполнителей функций, т. е. персонала управления,

3) взаимосвязи между этими исполнителями по поводу осуществления возложенных на них функциональных обязанностей;

$Пу$  – персонал управления – работники, реализующие функции управления;

$Тм$  – техника менеджмента – технические средства, с помощью которых выполняются управленческие работы;

$Т*м$  – технология менеджмента – последовательность выполнения управленческих работ с использованием определенных технических средств и методов;

$Им$  – информация, используемая при выполнении управленческих работ.

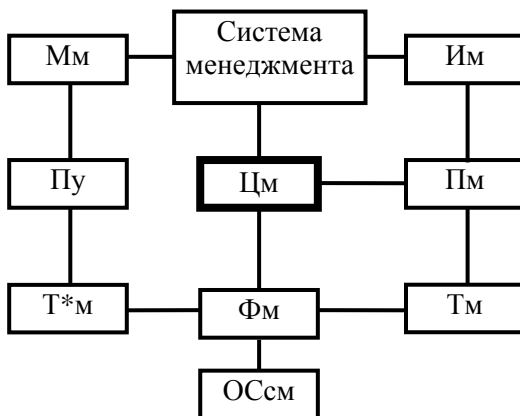


Рис. 2.2. Система менеджмента: состав элементов

При создании системы менеджмента организации необходимо сознавать, что ее деятельность будет проходить при наличии структуры, состоящей из внешней (ближней и дальней) и собственной внутренней среды. Внутриорганизационное управление и управление организацией как субъектом рынка — две ступени в иерархии управления, жестко связанные между собой диалектическим единством внешней и внутренней среды организации.

### 2.1.2. Внешняя среда организации

Внешняя среда включает все факторы, с которыми организация сталкивается в своей повседневной и стратегической деятельности. Она никогда не бывает стабильна. Каждая организации должна не только знать свою «среду обитания» и природу ее изменений, но и уметь реагировать на эти изменения. По характеристике широты и периодичности (частоты) воздействия на организацию внешняя среда разделяется на среду ближнего окружения и отдаленную (общую) среду.

Поскольку производственная организация определяется как ресурсоперерабатывающая система, где ресурсы объединяются для получения продукта, ближнее окружение организации состоит из потребителей, поставщиков, рынков рабочей силы, финансовых институтов, конкурентов и инвесторов. Эти группы контактируют с организацией непосредственно и наиболее часто.

Отдаленная (общая) среда предприятия обуславливается:

- степенью стабильности политической обстановки;
- макроэкономическими факторами (темпами инфляции, уровнем общей деловой активности, особенностями кредитно-денежной и бюджетно-налоговой политики государства и др.);
- социальными факторами (уровнем безработицы, уровнем реальных доходов населения, степенью расслоения общества; социальной защищенностью населения и др.);
- особенностями законодательства (антимонопольного, антидемпингового, налогового и др.);
- научно-техническими факторами (технологическим укладом; долей ассигнований на НИР и ОКР в ВВП страны; техническим развитием отрасли и др.);
- природными факторами (доступностью сырья, динамикой цен на топливо и энергию; степенью загрязнения окружающей среды);
- демографическими факторами (возрастной состав населения; динамика рождаемости, род занятий; уровень образования и др.).

### ***2.1.3. Внутренняя среда организации***

Внутренняя среда организации, в которой принимаются конкретные решения по ведению бизнеса, объединяет все функциональные среды внутри производственной системы. В соответствии с функциональными принципами, общими для всех типов фирм, внутренняя среда состоит из различных компонентов, в частности:

обеспечение рабочей силой и другими людскими ресурсами относится к кадровой функции;

финансы и бухгалтерский учет связаны с денежными аспектами бизнеса;

обеспечение поставками предполагает организацию процесса обслуживания производственной системы всеми ресурсами, кроме трудовых;

исследование и развитие производственной системы, а также изобретения объединены в функцию (ее принято обозначать R&D), которая связана с развитием продукта и процесса производства (в динамичном и конкурентном рынке *развитие продукта* является наиболее важным фактором для выживания организации в долгосрочном периоде);

распространение продукции означает доведение товаров и услуг до потребителей;

функция обеспечения процесса изготовления товара (предоставления услуг), принятия решений в сфере технологий, календарного планирования производства и запасов, контроля качества;

маркетинг — особый вид деятельности, который не отождествляется со сбытом или торговлей; более точно было бы определить его как выявление и удовлетворение потребностей (желаний потребителя). В ориентированных на рынок производственных организациях маркетинг обеспечивает интеграцию всех внутренних функциональных структур для принятия рыночно ориентированных решений.

### ***2.1.4. Механистическая и органическая системы управления***

Системы управления в общем случае можно разделить на два вида: механистическую и органическую.

*Механистическая* или административно-командная система характеризуется четкой иерархической структурой управления. При этом форма и стиль общения в ней — это приказы и инструкции.

В противоположность механистической *органическая* система является наиболее гибкой формой управления. Ей присуще небольшое число управленческих уровней, инструкций и правил, достаточная свобода в принятии решений на низших уровнях. Форма и стиль управления в органических системах характеризуются партнерскими и совещательными отношениями менеджеров.

Органическая система действует по аналогии с живой материей, живой клеткой. Какой бы производительной ни была работа машины, деятельность живой клетки всегда является более плодотворной.

Процесс управления включает в себя управляемый объект и управляющий субъект. Отсюда следует, что любая организация объединяет в себе две подсистемы управления: управляемую и управляющую, однако в обоих случаях отношения между подсистемами — это взаимоотношения людей.

Объект управления следует отождествлять с отдельным подразделением организации либо с целой организацией, на которое направлено управляющее воздействие.

## 2.2. Организационная структура системы менеджмента

### 2.2.1. Понятие, назначение и состав организационной структуры системы менеджмента

Важнейшей составной частью функции «организация управленческой деятельности» является формирование *организационной структуры систем менеджмента (ОССМ)*, которая представляет собой совокупность трех элементов:

- 1 – исполнителей функций;
- 2 – их функциональных обязанностей;
- 3 – взаимосвязей между этими исполнителями по поводу осуществления возложенных на них функциональных обязанностей.

Так как цели, принципы, функции, методы, технологию и информацию системы менеджмента реализуют эти же исполнители, то правомерно считать ОССМ формой этой системы и элементом одновременно. Между ее формой и содержанием существует известная диалектическая взаимосвязь, т. е. с изменением содержания управленческой деятельности адекватно должна трансформироваться ОССМ, и наоборот. **Основное назначение ОССМ** – это реализация управленческих функций, вытекающих из целей и принципов с помощью соответствующих им методов. Исходя из этого формирование ОССМ ориентируется на целенаправленное объединение персонала организации и целеустремленную их деятельность. Одновременно функцией ОССМ является обеспечение системе менеджмента внутренней прочности, устойчивости, высокой степени сопряженности и гармоничности ее компонентов, способности сохраняться в качестве самостоятельного образования и противостоять динамично изменяющейся внутренней и внешней среде (рис. 2.3).

Эти свойства формируются путем установления организационных решений и связей между персоналом организации, закрепления за каждым работником определенных функциональных обязанностей и подбора их исполнителей соответствующего уровня квалификации и профессионализма исходя из сложности выполняемых управленческих работ. В общем виде осуществление этих операций представляет собой алгоритм механизма формирования организационной структуры системы менеджмента, которая документально фиксируется в графических схемах, штатных расписаниях управ-



ленческих работников организации, положениях о подразделениях аппарата управления и должностных инструкциях отдельных исполнителей.

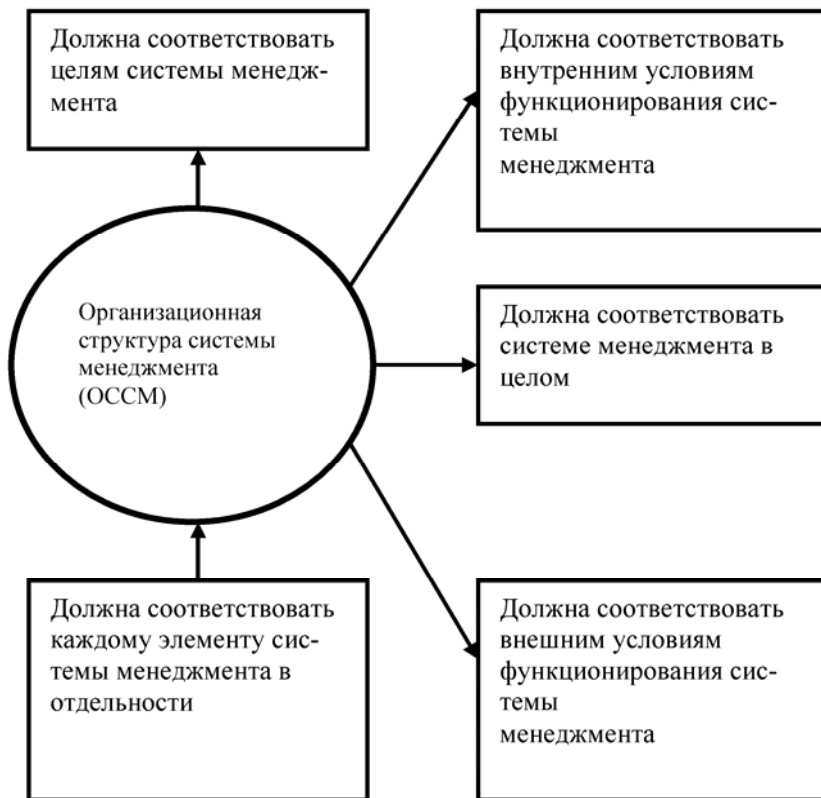


Рис. 2.3. Системно-методологические условия эффективности ОССМ

### ***2.2.2. Принципы построения организационных структур систем менеджмента***

В качестве научно-практической категории для целей изучения и построения ОССМ может быть представлена в виде системы элементов (рис. 2.4).

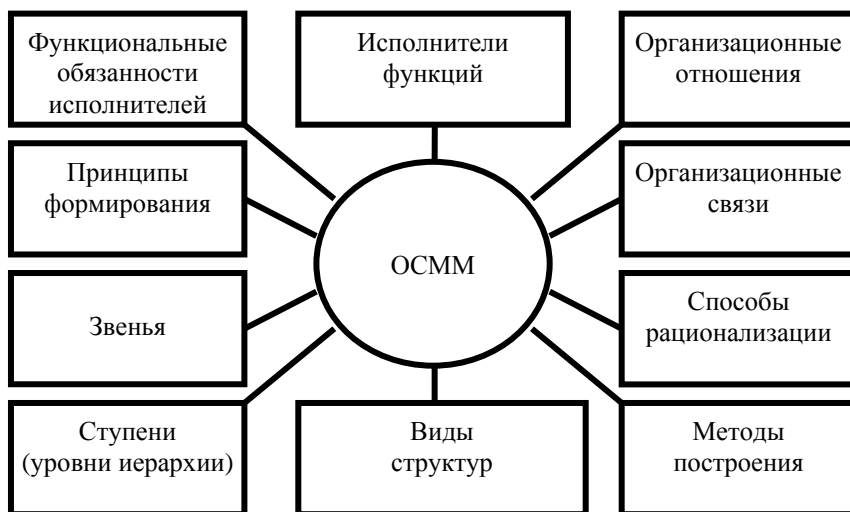


Рис. 2.4. Состав элементов ОСММ как системы

Выделяют следующие основные принципы, определяющие качество структур систем менеджмента:

*гибкость*, выражающую возможности систем управления изменяться под воздействием внутренних и внешних факторов, т. е. производить перегруппировку исполнителей, менять содержание и методы выполнения управленческих работ, изменять систему взаимосвязей, соподчиненность исполнителей;

*адаптивность* – готовность и способность структур приспосабливаться к изменяющимся условиям жизнедеятельности. Структура может быть гибкой, но в то же время неадаптивной. Последнее свойство тесно связано с качествами всей системы управления, а так как структура является ее организационной формой, то свойство адаптивности в полной мере относится и к ней;

*иерархичность*. Сущность этого принципа заключена в том, что структура, как правило, формируется многоступенчатой или многоуровневой, т. е. в ней различаются подсистемы высшего и нижележащих уровней. Чем меньше уровней, тем структура более простая, т. е. менее сложная и эффективная с точки зрения воздействия на управляемые объекты. В то же время это ведет к увеличению нагрузки на исполнителей и затрудняет реализацию в полном объеме и надлежащем

качестве функций. Поэтому конфигурация (число ступеней, уровней) структуры системы управления должна тщательно обосновываться по критериям гибкости, оперативности и эффективности;

*соблюдение норм управляемости.* Ввиду ограниченных возможностей человек (руководитель) может эффективно координировать работу лишь ограниченного количества исполнителей (отдельных работников и (или) звеньев аппарата управления). Это и понимается под нормой управляемости, которую определяют в основном опытным путем. Как правило, она составляет от трех до девяти исполнителей. Норма управляемости зависит от степени однородности и сложности работ исполнителей: чем они однороднее и менее сложные, тем большим числом работников можно эффективно управлять;

*делегирование* – передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Реализация этого принципа при построении (улучшении) структур управления позволяет разгружать верхние уровни систем управления от выполнения и контроля отдельных задач либо сфер деятельности. В то же время нижележащие уровни получают возможность более успешно реализовывать возлагаемые на них задачи. Делегирование полномочий создает иерархию уровней в структуре управления;

*сочетание централизации и децентрализации полномочий.* Степень соотношения этих противоположных принципов в каждой конкретной управленческой ситуации требует всестороннего и глубокого обоснования, учета ближайших и отдаленных последствий принимаемого решения;

*централизация* (сосредоточение власти, полномочий в одном лице, органе) при определенных условиях становится объективно необходимой. Как правило, это не рядовые ситуации, а носящие экстремальный характер, при ограниченности ресурсов, времени реализации задач или особой тяжести предполагаемых последствий;

*единоначалие.* Для успешной целеустремленной деятельности системы управления необходимо единство координирования, при котором руководитель несет полную ответственность за работу или организацию в целом и координируемых им исполнителей. В этом сущность данного принципа, обеспечивающего четкость взаимодействия, слаженную работу всех участников совместной деятельности. Однако этот принцип может успешно сочетаться с делегированием полномочий при четкой координации деятельности всех исполнителей;

*единство распорядительства.* Четкое и слаженное взаимодействие исполнителей обеспечивается также тем, что каждый из них должен получать указания по поводу выполняемой работы только от одного лица. В этом заключена суть данного принципа.

### **2.2.3. Виды организационных структур систем менеджмента**

В менеджменте используются линейные, линейно-функциональные и программно-целевые (матричные) организационные структуры, которые применяются при определенных условиях деятельности, имеют положительные и отрицательные свойства. Графически ОССМ изображается в виде ступеней, звеньев и связей между ними.

**Звено ОССМ** – это один или группа работников, на которых возложена обязанность выполнения определенных управленческих работ и реализация соответствующих им целей. Необходимым и достаточным условием классификации элемента ОССМ в качестве управляющего звена является закрепление за ним хотя бы одной функции управления. В зависимости от масштабов системы управления звеньями ее организационной структуры могут быть органы управления, подразделения аппарата управления, а также отдельные работники.

**Степень ОССМ** представляет собой совокупность звеньев на определенном уровне иерархии управления, которая указывает на последовательность подчинения одних звеньев другим сверху донизу организационной структуры. В системе менеджмента минимальное количество ступеней равно двум: руководитель–подчиненное звено. В крупных фирмах количество ступеней может достигать 15 и более.

**Линейное управление** базируется на праве руководителя отдавать распоряжения по всем управленческим и производственным вопросам по цепочке «сверху вниз». Отсюда этот тип управления и получил свое название. Решения руководителя обязательны для выполнения нижестоящими звеньями. Отличительной особенностью такого управления является использование принципа единоначалия в полном объеме, что обеспечивает четкое, целенаправленное проведение единой для всех программы действий, их согласованности и оперативности. Благодаря этому исполнители получают непротиворечивые указания и реализуют их согласованно. На использовании механизма линейного управления основана **линейная ОССМ. Линейное**

**управление** характерно для малого бизнеса, низших ступеней средних и крупных фирм, звеньев ОССМ при рассмотрении их в качестве локальных, замкнутых подсистем системы менеджмента.

**Функциональное управление** основано на разделении и специализации управленческого труда, обязанностей и полномочий, создании функциональных подразделений в аппарате управления и наделении их правом отдавать обязательные к выполнению приказы и распоряжения всем нижестоящим управленческим и производственным звеньям. Такой тип управления, обеспечивая высокую концентрацию интеллектуальных сил организации на конкретных функциях и задачах, в то же время нарушает основополагающий принцип обеспечения целеустремленности действий работников – единства распорядительства, ведет к подмене общих для организации ценностей и целей узкофункциональными целями структурных подразделений, что в свою очередь порождает рассогласованность указаний и распоряжений и дублирование управленческих работ. Этот тип управления использовался в первые годы советской власти в России и на практике доказал свою несостоятельность. В менеджменте функциональный тип управления в таком виде не применяется ввиду указанных несовершенств, а только в гармоничном сочетании с линейным управлением на основе использования положительных черт этих двух типов управления.

**Линейно-функциональный тип управления** базируется на четком соблюдении принципов единства распорядительства и квалифицированной подготовке решений функциональным аппаратом управления (отдельными службами, группами, бюро и т. д.), которые через первого руководителя доводят необходимые указания и распоряжения до исполнителей нижележащих ступеней ОССМ организации посредством приказов или иных форм директивного воздействия.

**Линейно-функциональная ОССМ** базируется на использовании механизма линейно-функционального управления, присуща всем средним и крупным организациям различного профиля деятельности сферы мирового бизнеса и имеет следующие преимущества:

- стимулирует профессиональную и деловую специализацию работников;
- устраняет дублирование управленческих функций в производственных сферах за счет их централизации;

– способствует улучшению межфункциональной координации деятельности.

В то же время эти преимущества снижают заинтересованность звеньев аппарата управления в достижении общих результатов функционирования компании. Эти звенья ориентированы главным образом на осуществление возложенных на них обязанностей. Кроме этого в больших организациях цепь команд от руководителей до непосредственных исполнителей становится чрезмерно длинной, что замедляет процесс управления и согласования совместных действий на фоне возможного искажения и приватизации информации на ступенях иерархии ОССМ.

**Матричный (программно-целевой) тип управления** характеризуется сочетанием линейно-функционального управления с формированием в аппарате руководства организации групп специалистов с целью реализации важных программ и проектов. При этом основным является линейно-функциональное управление, которое дополняется программно-целевыми механизмами осуществления особо важных задач. Исключением могут быть организации, специально сформированные для выполнения определенных проектов. В таком случае доминирующим будет матричный тип управления, однако отдельные элементы линейно-функционального управления, безусловно, сохраняются (например, принципы единоначалия и единства распорядительства).

В основе **матричной программно-целевой структуры управления** лежит соответствующий названию тип управления.

В зависимости от локальных целей управления определенными сферами деятельности организации их матричные ОССМ могут приобретать целевую ориентацию по видам товаров, услуг, регионам, группам потребителей или иным особо важным программам. Например, «продуктовая» – производство и сбыт какого-либо продукта; ориентированная на оказание «услуг» в автоделе – индивидуальных потребителей (1) и организаций (2); на «потребителя» в банках – физические лица (1), коммерческие структуры (2), государственные организации (3) и т. д. Механизм функционирования матричных ОССМ формируется и приобретает те или иные черты в зависимости от характера свойств и параметров объектов целевого управления (общефирменных и локальных программ, проектов, продуктов, регионов – в дальнейшем по тексту «программ»).

Особенности этого механизма касаются формы и степени централизации функций и прав, предоставляемых руководителям программ. Возможны следующие варианты их комбинаций: организация предоставляет руководителю программы (РП) в той или иной степени ограниченное право давать функциональным и производственным звеньям указания и распоряжения по поводу реализации мероприятий программы. В этом случае специальный аппарат для контроля за их осуществлением не создается, а РП отчитывается и согласовывает свою деятельность с руководством организации; для выполнения программы специально создается аппарат сотрудников, взаимодействующих с общефирменными службами; РП подчиняются производственные звенья, специализирующиеся на выпуске какого-либо продукта или оказании услуг, и необходимый для этого аппарат управленческих работников (характерен для матричных продуктовых и региональных ОССМ) при сохранении центральных служб, осуществляющих управление организацией.

В системах менеджмента деловых организаций различают формальные и неформальные организационные структуры.

**Формальные ОССМ** – это такие, основные положения о которых документально закреплены в соответствующих директивных актах организации: графические схемы структуры, штатное расписание персонала с перечислением звеньев и количеством в них исполнителей функций, положение об отделах, службах и отдельных исполнителях с указанием их подчиненности определенным руководителям организации.

**Неформальная ОССМ** – это система взаимоотношений между управленческими работниками, не опосредованная формальными властью и полномочиями. Основой таких структур являются неформальные лидеры, обладающие высоким профессионализмом, моральными ценностями и принципами. Вокруг них формируются группы людей, которым интересны взгляды и суждения лидеров по различным аспектам деятельности предприятия. Если неформальная структура способствует развитию предприятия, то ее руководители должны поддерживать такие неформальные группы.

В крупных организациях в целях использования интеллектуального потенциала сотрудников и на этой основе – повышения эффективности управленческой деятельности, **на межфункциональной основе создаются комитеты, советы и иные общественные формирования**

**для выработки и реализации стратегий в их особо важных сферах работы.** Такой подход также способствует появлению неформальных лидеров и организационно целенаправленному применению их способностей и умений. В производственной сфере организаций на аналогичной основе могут формироваться структуры по решению насущных проблем и задач. Замечательных успехов в этом деле достигли известные всему миру японские организации путем практически повсеместного формирования «кружков качества», приносящих в национальном масштабе многомиллиардные прибыли, активно влияющие на технологический уровень производства и качество продукции.

Оценка рациональности ОССМ производится **по классическим критериям и критериям, синтезирующим современную культуру менеджмента.** К первым относятся:

- соответствие числу исполнителей объема выполняемых управленческих работ каждым звеном;

- соблюдение норм управляемости, т. е. числа исполнителей, деятельность которых может успешно координировать один руководитель;

- сосредоточение на каждой ступени и звеньях ОССМ объективно необходимых функций и прав для их эффективной реализации;

- оптимальное сочетание централизации и децентрализации функций, исполнителей и полномочий;

- отсутствие параллелизма и дублирования функций и полномочий;

- степень надежности, оперативности, гибкости, адаптивности, экономичности, эффективности производства и менеджмента, самостоятельности и ответственности исполнителей за конечные результаты деятельности.

Вторая группа критериев оценки ОССМ, отражающих современную высокую культуру менеджмента, базируется на системной оценке степени использования эффективных принципов и методов управления как общесистемного характера, так и касающихся отдельных функциональных подсистем менеджмента организации. К ним относятся:

- степень использования маркетинга в качестве функциональной основы управленческой деятельности и ее осуществления на базе маркетинговой концепции менеджмента;

- признание в качестве главной и определяющей успехи организации подсистемы управления персоналом;



степень инновационности менеджмента в целом и всех его сфер, в том числе обеспечивающих высокую конкурентоспособность продукции или иной деятельности сервисного характера;

степень соответствия свойств ОССМ и их параметров положениям системологии менеджмента как науки о системном характере его происхождения, формирования и функционирования;

степень учета в ОССМ новейших принципов менеджмента на стадиях ее формирования и функционирования;

степень соответствия деловых качеств персонала профессионально-квалификационным и ситуационным требованиям по каждой из должностей аппарата управления.

В конечном счете эффективность ОССМ проявляется в создании условий для полноценного использования умений и навыков персонала, поиска возможностей их успешного применения, адаптации к изменяющейся внешней и внутренней среде, выработке соответствующей стратегии, приобретения на этой основе основных деловых способностей организации и завоевания лидирующих позиций на рынке. Из этого следует, что важнейшая функция ОССМ – **побуждение сотрудников с величайшей ответственностью выполнять свои обязанности, настойчиво реализовывать стратегию деятельности, приспосабливаться к изменяющимся рынкам факторов и результатов производства.**

### **2.3. Механизм формирования организационной структуры системы менеджмента**

*Механизм формирования ОССМ* как алгоритм логически последовательных и взаимосвязанных действий в самом общем классическом виде представляет собой процесс закрепления за персоналом организации выявленных функций, а также соответствующих прав для их осуществления, в том числе:

анализ действующих структур в родственных организациях и нововведений в области менеджмента;

организационное проектирование системы менеджмента;

применение и корректировка запроектированной ОССМ.

При этом целью организационного проектирования является создание модели системы менеджмента, так как без этого невозможно сформировать собственно форму ее структуры, т. е. ОССМ как ча-

сти, взаимосвязанной и взаимообусловленной содержанием и свойствами остальных ее элементов. Эти вопросы относятся к системотехнике как науке и дисциплине, охватывающей законы и принципы проектирования, создания, испытания и эксплуатации сложных систем, к классу которых относятся системы менеджмента. Эта наука изучает следующие вопросы:

закономерности функционирования систем в целом;

общую структуру системы;

организацию взаимодействия между подсистемами и элементами системы.

**Проектирование сложных систем**, как правило, осуществляется в две стадии:

1-я – макропроектирование. Оно включает вопросы функционально-структурного порядка системы в целом; цели и круг решаемых системных задач; оценку влияющих на систему факторов, их характеристик и параметров, выбор показателей;

2-я – микропроектирование, которое включает разработку элементов системы, их взаимосвязей и характера взаимодействия.

В процессе организационного проектирования систем менеджмента выявляются и устанавливаются следующие их свойства и параметры:

система целей, общих для фирмы и каждого ее подразделения;

состав, взаимосвязь и подчиненность подразделений и служб;

состав задач и функций каждого подразделения;

схема линейных и функциональных организационных отношений и связей между подразделениями;

численность и состав работников аппарата управления в подразделениях, их взаимосвязь и подчиненность;

распределение полномочий и ответственности между подразделениями организации.

**Общий раздел оргпроекта** организации содержит:

целостную характеристику фирмы;

связи фирмы с внешней средой;

производственную программу;

расчет численности персонала организации;

принципиальные решения по организации материального и технического обеспечения производства;

размещение основных и вспомогательных подразделений и производств;

этапы создания и развития организации;  
расчет объемов инвестиций по временным периодам;  
экономическую эффективность оргпроекта.

Раздел комплексного оргпроекта **«Производственная структура организации»** включает:

расчет необходимых производственных мощностей;  
обоснование структуры производственных и вспомогательных ее подразделений;  
определение потребностей в средствах механизации и технологическом оборудовании;  
расчет численности рабочих по профессиям и квалификации;  
определение уровня специализации производственных подразделений;  
кооперацию организации с внешними поставщиками.

В современном менеджменте сложились следующие принципы формирования производственных структур организации:

отказ от многономенклатурных организаций как малоэффективных форм организации производства;

признание более целесообразными небольших узкоспециализированных форм организации;

ориентация на производственные системы типа «сборочный завод–узкоспециализированные организации материалов, деталей, узлов, агрегатов»;

органическое слияние научных и производственных формирований в рамках системы «исследования–производство–сбыт–обслуживание», обеспечивающей реализацию полного цикла воспроизводства конечной продукции;

взаимодействие малых организаций с крупными;

широкое развитие малого предпринимательства;

создание на межотраслевой основе сети крупных концернов.

### **2.3.1. Информация**

В современной рыночной экономике информация занимает особое место в системе менеджмента в качестве ее элемента. Наиболее тесно информация связана с технологией управления, обеспечивая ее процессы необходимыми сведениями. Управленческая **категория «информация»** — это знания, полученные в ходе анализа биз-

нес-процессов и данных, которые их характеризуют и обуславливают. **Данные** – это исходные факты, события, цифры, количественно отражающие состояние изучаемых явлений. Трансформация данных в информацию осуществляется путем их целенаправленного преобразования (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Механизм формирования информации

Важнейшим условием успешного менеджмента является качество информации, которое оценивается следующими критериями:

**достоверность** – информация должна точно отражать истинное положение дел, характеризоваться необходимой всесторонностью, глубиной анализа данных и объективностью;

**своевременность** – свойство информации, указывающее на ее получение в нужный для пользователя момент;

**достаточность** – это свойство указывает на то, что информация не должна быть излишней, но в то же время быть полной для учета ее в процессе выработки и принятия управленческих решений;

**значимость** – информация должна отражать наиболее существенные аспекты изучаемых явлений.

На современном этапе информационная деятельность превращается в самостоятельную индустрию с развитым производством и инфраструктурой.

Информационная деятельность любой организации состоит из информационного, программного, технического и коммуникационного обеспечения и служит основой принятия решений по всем вопросам производственно-хозяйственной деятельности. При принятии решений пользуются базами данных с корректировкой по профилю производимой (потребляемой) продукции и характеристиками рынка. Появились информационные организации, у которых одним из основных направлений деятельности является предоставление дан-

ных о кредитоспособности партнеров по бизнесу для уменьшения делового риска.

Информация является основой для подготовки докладов, отчетов, предложений для выработки и принятия управленческих решений. Содержание информации определяется потребностями управленческих звеньев и вырабатываемых управленческих решений. Информация характеризуется краткостью, четкостью формулировок, своевременностью поступления; удовлетворением потребностей конкретных управляющих; точностью, достоверностью, обоснованностью предложений.

В деятельности крупных объединений, представляющих собой повседневно связанные и взаимодействующие организации, расположенные в разных странах, передача информации является непременным и первостепенным фактором их нормального функционирования. Здесь особое значение приобретает обеспечение оперативности и достоверности сведений. Для многих субъектов хозяйствования внутрипроизводственная система информации решает задачи организации технологического процесса и носит производственный характер.

Информация играет особую роль в принятии управленческих решений и является одним из основных факторов, который обеспечивает снижение издержек производства и повышает его эффективность при протекании процесса производства и выявлении отклонений от плановых показателей, требующих принятия оперативных решений. В принятии решений на производстве в основном используют научно-техническую информацию, содержащую новые научно обоснованные сведения об изобретениях, технических новинках своей организации и конкурентов, что обеспечивает ей высокий уровень конкурентоспособности выпускаемой продукции.

По степени участия в процессе управления всю информацию подразделяют на нормативную, справочную, плановую, оперативно-производственную и отчетную:

- нормативная информация – утвержденные нормы и нормативы по основным технико-экономическим показателям деятельности организаций, объединений, отрасли;

- справочная информация содержит наименования и адреса организаций, объединений, министерств, ведомств, номинальный фонд времени и т. д.;

– плановая информация включает плановые показатели деятельности организаций на определенный период: по труду, фонду заработной платы по всем категориям работающих; потребность в основном капитале, необходимом для производства выпускаемой продукции; данные о материальных ресурсах, используемых в производственно-хозяйственной деятельности;

– оперативно-производственная информация отражает производственно-хозяйственную деятельность и финансовое состояние организации, отрасли за определенный непродолжительный период времени. Она подразделяется на информацию, используемую для объективной и качественной оценки производственно-хозяйственной деятельности и определения важнейших технико-экономических показателей организации, отрасли, и информацию об изменении нормативно-справочных и плановых показателей;

– отчетная информация представляет фактическое состояние деятельности организации по законодательно утвержденным формам отчетности.

Осуществляется переход от отдельных управленческих информационных систем к созданию внутрипроизводственных систем сбора, обработки, хранения и предоставления информации. Это позволило удовлетворить потребности руководителей на всех уровнях внутрипроизводственного управления и уделять особое внимание точному формулированию вопросов, возникающих в сфере оперативного управления, и получению информации в кратчайшие сроки для принятия необходимых решений. В связи с характером и содержанием требуемой информации определяются необходимые технические средства и методы обработки информации.

Информационное обеспечение предполагает предоставление пользователям информации, необходимой для решения научно-производственных задач, и проведение административно-организационных, научно-исследовательских и производственных мероприятий, обеспечивающих ее эффективное распространение.

К информационным характеристикам процесса управления относятся:

- многократное использование информации;
- ограничение количества показателей;
- устранение дублирования.

**Информационная система** – это совокупность информационных процессов, удовлетворяющих потребность в информации разных уровней принятия решений. Она включает компоненты обработки информации и внутренние и внешние каналы связи собственно информации.

Управленческие информационные системы реализуют принципы единства информационного процесса путем применения технических средств сбора, накопления, обработки и передачи информации с помощью применения технических средств с использованием аналитических методов математической статистики и моделей прогнозно-аналитических расчетов.

В основном вся система пронизана организационно-распорядительной деятельностью, поэтому особое внимание в управлении уделяется подготовке и оформлению организационно-распорядительных документов. Организационно-распорядительный документ функционирует в любом аппарате управления, в организациях независимо от отраслевой принадлежности (носит межведомственный характер).

К организационно-распорядительным документам относятся: письмо, заявление, акт, докладная записка, инструкция, объяснительная записка, постановление, устав, правило, представление, положение, приказ, протокол, распоряжение, решение.

К информационным характеристикам организационно-распорядительных документов относятся основание для принятия управленческих решений; доказательства его решения; достоверный источник для анализа и обобщений.

Для подготовки организационно-распорядительных документов используется различная информационно-справочная литература: документы, отчеты, справки, акты и т. д. Их тексты в основном состоят из двух взаимосвязанных частей: констатирующей факт и распорядительной части.

**Банк данных** – система, включающая специфические структуры организации информации, алгоритмы, специальные языки, программные и технические средства, которые в совокупности обеспечивают создание и эксплуатацию системы накопления информации, поступающей от нескольких источников, ее обновление, корректировку и многократное использование в интересах субъектов управления и связь с пользователем для получения достоверных ответов на поставленные запросы. С помощью банка данных осуществляются

хранение и поиск информации, загрузка и обновление данных, их реорганизация и восстановление. Основные требования, предъявляемые к банкам данных: интегрированность баз данных, но вместе с тем целостность каждой из них, независимость, способность к расширению, обеспечение защиты данных от несанкционированного доступа или случайного уничтожения хранимых данных.

**База данных** – информационная модель управляемого субъекта, хранилище специально организованных и логически связанных информационных элементов. Она включает данные и их описания. Между данными, находящимися в базе, поддерживаются установленные связи. Главную роль в функционировании банка данных выполняет система управления базами данных – эффективный инструмент обработки данных. Она добавляет, удаляет, заменяет старые данные на новые и т. д.

### ***2.3.2. Информационные системы***

Для получения информации в организациях создаются **информационные системы (ИС)**, представляющие собой совокупность процедур сбора и обработки данных, их анализа, преобразования в информацию и ее распространения, а также работников (служб), выполняющих эти функции, и соответствующих технических средств. Технические средства в этих системах в основном представлены компьютерами, принтерами и т. д. Управление информационными системами включает стандартный цикл основных функций управления применительно к трем стадиям их жизненного цикла: создание–функционирование–развитие (модернизация).

Информационные системы (рис. 2.6) выполняют важную роль в выработке и реализации стратегии и тактики организации, осуществляя мониторинг главнейших сфер деятельности и условий ее функционирования, представляя информацию для прогнозов, выбора поставщиков, поиска выгодных рынков сбыта, управления инвестиционными проектами и в целом – для формирования политики организации и ее осуществления.

Информационные системы создаются в целях оптимизации процессов обмена сведениями внутри организации, улучшения контроля за деятельностью всех ее подразделений, функциональных служб и подсистем, формирования надежных каналов связи с поставщи-



ками и потребителями, накопления массива данных, используемых для выработки стратегии, и программ обеспечения конкурентоспособности продукции и услуг. В общих чертах ИС должны отвечать потребностям организации, поэтому их значимость весьма высока в условиях их активного и динамичного взаимодействия с внешней средой в качестве открытых систем. По широте охвата сфер деятельности ИС подразделяются на индивидуальные (личные), локальные (служб, подразделений организации), корпоративные, объединяющие, как правило, первые и вторые и предназначенные для общепроизводственного использования. Руководство организации с помощью корпоративных ИС повышает контроль за деятельностью ее дочерних подразделений, филиалов и представительств за счет оперативного получения информации и оценки на ее основе рациональности действий нижестоящих руководителей.

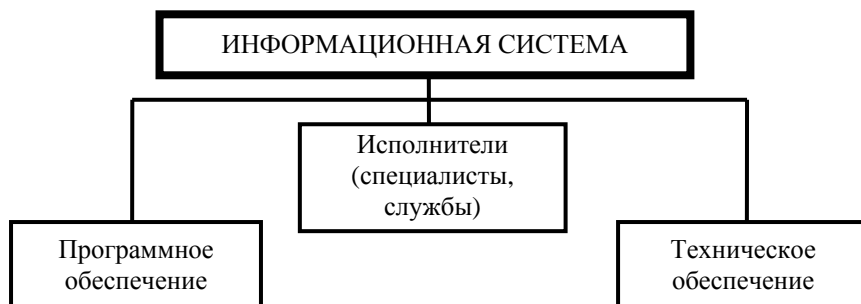


Рис. 2.6. Элементы информационных систем

Основными функциями ИС являются:

**операционная** – проведение различных операций с помощью ЭВМ на основе их унификации и стандартизации в бухгалтерском учете, складском хозяйстве, банковском деле, т. е. практически во всех функциональных подсистемах менеджмента. Это дает возможность осуществлять электронный обмен данными как внутри производства, так и между организациями (например, организация–поставщик–магазин);

**мониторинговая** – осуществление постоянного слежения за деятельностью различных систем путем фиксации и обработки данных об их состоянии и предоставления пользователю нужной информации. Одной из главных функций мониторинга является слежение за производственным процессом;

**обеспечение информацией всех стадий жизненного цикла управленческих решений** – это главная функция ИС, так как рациональные решения могут быть выработаны, приняты и реализованы только при условии наличия высококачественной информации;

**экспертная** – оценка принимаемых решений на основе накопления ИС знаний в различных сферах деятельности организации. На основе этих знаний разрабатывается программное обеспечение и формируются базы знаний. Экспертные системы не могут полностью заменить человека, так как они не обладают способностями людей генерировать знания и интерпретировать информацию, но вместе с тем существенно облегчают использование накопленных человеческим и общепризнанных (истинных) знаний, выполняя при этом и обучающую функцию;

**коммуникационная** – осуществление передачи и получения информации внутри организации и за ее пределами в электронном виде. Широко используется, например, электронная почта, ускоряющая процесс передачи информации между взаимодействующими субъектами, что является особо существенным фактором успеха при проведении бизнес-операций.

В ИС используются типовые (стандартные) пакеты прикладных программ; программисты имеют возможность адаптировать их к конкретным условиям и потребностям функционирования организаций. Создание ИС осуществляется, подобно другим подсистемам менеджмента, по следующему алгоритму:

изучаются потребности в информации руководителей и сотрудников организации;

формируются основные контуры будущей ИС, определяются ее организационные, технические, финансовые и иные параметры, составляется бизнес-план ее создания или целевая программа;

вырабатываются подробная схема (порядок) функционирования ИС, формы и периодичность представления информации пользователям, структура исходных данных; обосновывается результативность ИС и т. п.;

проектируется техническое обеспечение ИС;

осуществляется установка оборудования, проводится обучение персонала ИС, делается пробный запуск системы, вносятся необходимые коррективы.

При создании ИС должны учитываться интересы не только руководства компаний, но и рядовых пользователей с точки зрения привлекательности для сотрудников ИС, их удовлетворенности процессом труда и характером мотивации усилий. Качество разрабатываемых ИС во многом зависит от активности участия в их создании будущих пользователей, так как такой подход обеспечивает большую вероятность учета их конкретных потребностей в соответствии с их ожиданиями. Не менее важным фактором является непосредственное участие высших менеджеров в выработке концепции создания ИС, ее целей, принципов и методов формирования информационных потоков и материалов. Наилучшим вариантом реализации такого участия является закрепление одного из высших руководителей в качестве ответственного за разработку, внедрение, функционирование и модернизацию ИС. Значение особого внимания к созданию ИС определяется тем, что эффективная со всех точек зрения ИС является одним из главных конкурентных преимуществ предприятия.

Чем масштабнее деятельность организации, тем большее влияние на ее успехи оказывает ИС. В крупных организациях, банках, транснациональных компаниях, консультационных фирмах ИС приобретают стратегическое значение. Новые информационные технологии позволяют ускорять управленческие процессы, выполнять необходимые функции в значительно большем объеме, чем при традиционных ИС на бумажных носителях. Современные ИС предоставляют руководству организаций неизмеримо возросшие возможности усиления контроля не только над менеджментом, но и, что весьма существенно, над производственными операциями. Примером этому может служить японская система управления качеством продукции и организация производства по принципу «точно во время». Вопрос безопасности ИС в современном бизнесе имеет большое значение, так как несанкционированный доступ к ИС может принести организации большой ущерб. Наиболее реальная безопасность достигается путем введения паролей, так как хакеры представляют серьезную угрозу ИС, что следует учитывать при создании, внедрении и модернизации систем.

В ИС компьютеризируются многие управленческие процессы и задачи, такие, например, как:

контроль за реализацией управленческих решений;  
контроль за поставками продукции в соответствии с контрактами;  
контроль за поступлением комплектующих и иных исходных материалов для бесперебойного обеспечения производства;  
базы данных о потребителях и поставщиках;  
учет изменений в составе персонала организации, его квалификации и деловых качествах;  
анализ состояний внешней и внутренней среды организации и тенденций их развития;  
базы конструкторских данных;  
связи производства с торговлей по поводу выполнения заказов;  
управление товароматериальными складами и запасами;  
контроль качества продукции на всех стадиях ее изготовления;  
оперативный контроль за выпуском продукции;  
отчетность на основе стандартизированных форм и т. п.

## **2.4. Технология менеджмента**

### **2.4.1. Принятие управленческих решений**

#### *А. Особенности и цели принятия управленческих решений*

**Управленческое решение** – это выбор альтернативы, ликвидация проблемной ситуации, результат управленческой деятельности, элемент процесса управления. Совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих решений обеспечивает реализацию управленческих задач.

Принятие решений – это неотъемлемая часть деятельности человека в любой сфере: политической, экономической, культурной, личной жизни и т. п. Последствия определенных решений могут затрагивать интересы одного или нескольких человек, крупных коллективов, регионов, общества в целом. Принятие решений – это функция каждого человека в личной жизни и функция руководителя любого уровня в процессе управления.

Важной отличительной чертой управленческого решения является то, что оно принимается при наличии назревшей проблемы. В связи с тем что при управлении любым объектом проблемы возникают постоянно, функция принятия решений заключается в постоянном решении той или иной задачи в процессе управления.

Данная задача направлена на определение наилучшего способа эффективного достижения поставленных целей. Под *целью* понимают идеальное представление желаемого состояния объекта управления и результата деятельности. При несоответствии фактического состояния желаемому возникает проблема. Сущность задачи принятия решения заключается в выработке плана действий по разрешению проблемы. Проблемы обычно возникают в случае, если функционирование систем объекта и управления им в данный момент не соответствуют достижению поставленных целей и функционированию системы в будущем. Поэтому требуется изменение целей деятельности системы. Проблема всегда зависит от определенных условий, которые называют *ситуацией*. Совокупность проблемы и ситуации создает проблемную ситуацию. Следовательно, проблемой, требующей принятия решения, принято называть ситуацию, характеризующуюся таким различием между необходимым и фактическим состоянием системы, которое препятствует ее развитию или нормальному функционированию. Проблема может быть критической, если данная ситуация угрожает самому существованию объекта или системы управления им.

Управленческое решение является средством разрешения проблемы или представляет собой предписание к действию, перечень мер, способных привести систему в требуемое состояние или изменить само требуемое состояние. *Решение* – подход к рациональному выбору из нескольких вариантов, как минимум двух. Принятие решений представляет собой функцию управления, которая начинается с возникновения проблемной ситуации и заканчивается обоснованием и выбором решения по устранению проблемной ситуации.

**Управление** – циклически повторяющийся процесс выполнения определенных видов деятельности, получивших название *функций управления*. Их состав и содержание характеризуют функциональную структуру процесса управления, которую можно представить в виде последовательности сменяющих друг друга этапов следующих действий:

- сбора, обработки, анализа имеющейся информации о состоянии управления и системы управления им;
- обоснования цели функционирования и выработки управленческого решения;
- доведения решения до исполнителя;
- реализации решения и изменений в системе.

Последовательность осуществления субъектом вышеперечисленных логически взаимосвязанных этапов представляет собой управленческий цикл. В различных системах (технических, социально-экономических, экологических и т. д.) структура управленческих циклов различна, но центральное место в любой из них занимает управленческое решение. Этапы управленческого цикла направлены на подготовку обоснованного решения или на его реализацию.

**Свойства управленческих решений.** Управленческие решения зависят от определенных требований, обеспечивающих выполнение поставленных задач.

К важнейшим требованиям относятся научная обоснованность, директивность, точность, полномочность, своевременность, эффективность.

*Научная обоснованность.* Решение должно формулировать объективные закономерности развития объекта и системы управления им. Каждое решение необходимо принимать на основе достоверной информации об управляемом объекте и окружающей его среде.

*Директивность.* Регламентированная нацеленность решения.

*Точность.* Управленческое решение должно быть точным, исключаям разночтения, что помогает исполнителям лучше усвоить его характер.

*Полномочность.* Управленческое решение должно приниматься органом или лицом, которое имеет право принимать данное решение.

*Своевременность.* Несвоевременно принятое решение не только недостаточно эффективно, но и вредно.

*Эффективность.* Эффективность состоит в том, чтобы обеспечить достижение намеченных в решении целей при оптимальных затратах всех видов ресурсов (природных, трудовых, материальных, финансовых).

### *Б. Классификация решений*

При классификации решений их вид определяется исходя из характера задачи принятия решений. Применяются следующие классификации:

- определенность информации;
- лица, принимающие решение;
- степень охвата объекта управления;

срок действия и характер целей;  
задачи принятия решений;  
количество целей;  
частота принятия решения.

Определенность информации характеризуется достоверностью данных, используемых при принятии управленческого решения. По этому признаку их подразделяют на следующие группы решений:

принимаемые в условиях определенности;  
вероятностной определенности, связанной с риском;  
неопределенности.

*Решения, принимаемые в условиях определенности*, характеризуются наличием полной и достоверной информации о проблемной ситуации, целях, ограничениях и последствиях реализации решений. В этой ситуации цели и ограничения формально определяются в виде целевых функций и неравенств (равенств). Функция предпочтения в случае одной цели совпадает с целевой функцией, при множестве целей – с функциональной зависимостью целевых функций. Решения определяют максимум или минимум целевой функции, что позволяет смоделировать формальную математическую модель задачи принятия решений.

Принятие *решений с помощью вероятностной определенности* формируется на положениях теории статистических решений. В этом случае неполнота и недостоверность информации дополняются рассмотрением случайных событий и процессов. Закономерности поведения случайных объектов описываются с помощью вероятностных характеристик. Нахождение среднего риска соответствует оптимальному решению задачи.

*Неопределенность* связана с неполнотой и недостоверностью информации, не позволяющей построить математическую модель решения задачи по определению оптимального решения. В этом случае основная роль в решении задач с информационной неопределенностью отдана лицам, принимающим решение по объекту управления.

Различают следующие решения:

единоначальные;

коллегиальные, принимаемые совещательным органом (например, советом директоров);

коллективные, принимаемые всем коллективом (например, собранием акционеров).

В зависимости от степени охвата объекта управления выделяют следующие управленческие решения:

общие, охватывающие весь объект управления и затрагивающие все жизненно важные стороны его деятельности;

частные, касающиеся отдельных сторон деятельности объекта управления;

локальные, принимаемые в отношении какого-либо отдельного элемента объекта управления (например, отдела, цеха и т. д.). Эти решения, как правило, не затрагивают деятельности всей системы объекта управления, однако для коллектива той подсистемы, в отношении которой принимаются, они носят характер общих или частных решений.

По сроку действия и характеру целей управленческие решения могут быть подразделены на стратегические, тактические, оперативные.

**Стратегические** решения в основном касаются коренных проблем. Они принимаются в масштабе объекта управления и всегда рассчитаны на решение перспективных задач, что связано с длительным отрезком времени.

**Тактические** решения обеспечивают реализацию стратегических задач. По времени они рассчитаны на срок до одного года.

**Оперативные** решения связаны с осуществлением текущих задач и целей. По времени они рассчитаны на период не более одного месяца.

По содержанию задачи принятия решений бывают экономические, организационные, технические, технологические и другие решения. Сфера их деятельности обуславливает специфические требования к принимаемому управленческому решению.

Количество целей характеризуется определением одноцелевых и многоцелевых решений. Например, экономико-управленческие решения на производстве, как правило, являются многоцелевыми. При принятии таких решений возникает проблема согласования противоречивых целей, что значительно усложняет процесс принятия решений.

По критерию «частота (повторяемость) принятия решений» выделяют одноразовые (случайные) и повторяющиеся (рутинные) решения.

Классификацию решений можно проводить и по другим признакам, например:



по числу решений, встречающемуся в процессе их принятия (статические, динамические);

организационному принятию решений (централизованные, децентрализованные);

образу мышления (дискурсивные (обдуманые), интуитивные);

учету изменения данных (жесткие, гибкие);

связи с другими решениями (автономные, дополняющие друг друга);

сложности принятия решения (простые, сложные по структуре).

Известна классификация управленческих решений с выделением организационных, интуитивных и рациональных решений.

*Организационные* – это решения, которые должен выбрать руководитель для выполнения обязанностей, обусловленных занимаемой должностью. Их цель – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

*Организационные* решения разделяют на запрограммированные и незапрограммированные.

Для запрограммированного решения существует число возможных альтернатив, которое ограничено. Его выбор находится в пределах направлений, заданных организацией.

Незапрограммированные – решения, которые требуют новых ситуаций и сопряжены с неизвестными факторами. К их числу относятся цели организации по улучшению качества продукции; усовершенствованию структуры управления и т. д.

### *В. Технология управленческой деятельности*

Всякая работа выполняется людьми в определенной логической последовательности с использованием тех или иных орудий труда и приспособлений, применением специфических способов воздействия на предмет труда в целях его преобразования в соответствии с потребностями. При этом каждая работа требует своих особых способов, орудий и временной последовательности действий. Все это в равной мере относится и к технологии управленческой деятельности, *под которой понимается временная последовательность осуществления управленческих работ с использованием определенной совокупности приемов и способов и применением соответствующих технических средств.* Как система технология управления

представлена на рис. 2.7. Являясь элементом системы менеджмента, технология формируется под воздействием остальных ее элементов и одновременно оказывает на них соответствующее влияние: будучи оптимальной, она повышает эффективность системы в целом, а несовершенной – снижает ее результативность.

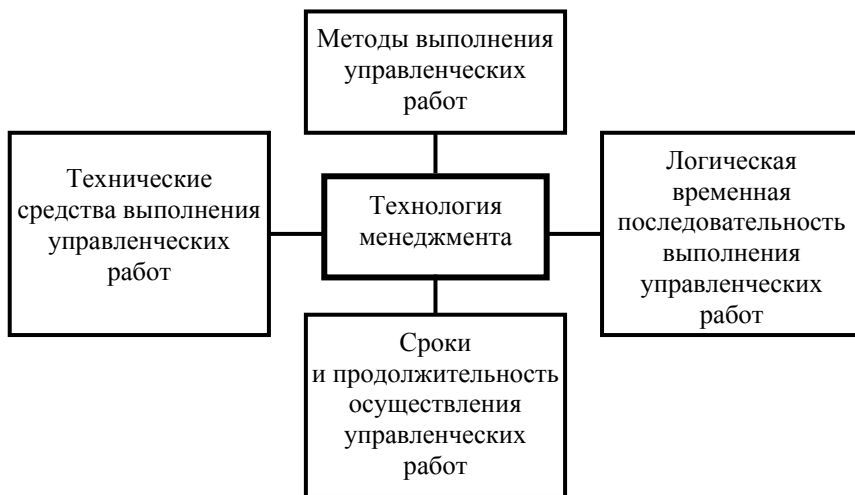


Рис. 2.7. Технология менеджмента как система

Функциональное содержание менеджмента многообразно и включает множество подсистем, поэтому различают технологию системы менеджмента или его макротехнологию и микротехнологию функциональных подсистем. Кроме этого различные виды менеджмента, такие как программно-целевой, ситуационный, проблемно-ориентированный и др., базируются на соответствующих их сущности технологиях. Стиль деятельности руководителей-менеджеров и управленческие решения также характеризуются специфическими формами технологии их осуществления.

Из этого следует, что технология менеджмента – понятие не однородное, а включающее в себя различные виды технологий, специфика которых определяется объектом управленческой деятельности, ее целями и методами (рис. 2.8).

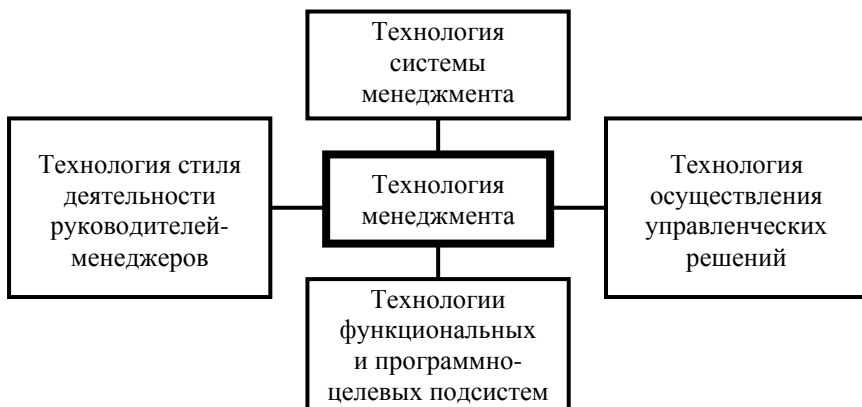


Рис. 2.8. Виды технологий менеджмента

### *Г. Методы принятия решений*

К методам принятия решений относятся неформальные, коллективные, методы многоуровневого анкетирования, количественные.

*Неформальные* (эвристические) методы принятия решений основываются на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения. Они базируются на накопленном опыте и интуиции менеджера. Их преимущество заключается в том, что решения принимаются оперативно. Недостаток – эвристические методы не гарантируют защиты от выбора ошибочных решений, так как интуиция иногда может подвести менеджера.

*Коллективные* методы обсуждения и принятия решений сводятся к определению круга лиц – участников данной процедуры. Это временный коллектив, состоящий из руководителей и исполнителей, которые могут решать поставленные задачи. Наиболее распространенный метод коллективной подготовки управленческих решений – это «мозговой штурм» (групповое генерирование новых идей и последующие принятие решений). Основное условие данного метода – создание благоприятной обстановки для свободного генерирования идей. При этом запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд фантастической она не была. Идеи записываются, а затем анализируются специалистами.

Метод *многоуровневого анкетирования* (метод Дельфи) заключается в том, что после каждого тура данные анкетирования дораба-

тываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием оценок.

Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором туре отличающийся от других ответ должен быть аргументирован или же эксперт изменяет оценку и т. д. После стабилизации оценок опрос прекращается, принимается решение, предложенное экспертами или скорректированное участниками анкетирования.

В основе *количественного* метода принятия решений лежит научно-практический подход, предлагающий выбор оптимальных решений путем обработки (с помощью ЭВМ) больших массивов информации.

Различают следующие модели, в основе которых лежат математические функции:

линейное моделирование (линейные зависимости);

динамическое программирование, позволяющее вводить дополнительные переменные в процессе решения задач;

вероятностные и статистические модели, реализующиеся в методах теории массового обслуживания;

теория игр – моделирование ситуаций, принятие решений, в которых учитывается несовпадение интересов различных подразделений предприятий;

имитационные модели, позволяющие экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним и т. д.

Для принятия решений наиболее эффективными считаются следующие методы:

1. Саморешение – руководитель на основе имеющейся в его распоряжении информации решает проблему самостоятельно. Разновидностью этого типа являются интуитивное управленческое решение и решение, основанное на суждениях.

2. Метод «Поиск информации». Руководитель, используя этот метод, стремится получить от подчиненных ему сотрудников информацию по интересующей его проблеме, но без объяснения, для какой цели.

3. Метод «Индивидуальная консультация». Руководитель, используя этот метод, сначала объясняет проблему сотрудникам, которые высказывают свои точки зрения и дают свои предложения, а затем принимает решение самостоятельно.

4. Метод «Консультация группы». Руководитель в данной ситуации ставит проблему перед группой сотрудников, затем принимает решение лично, независимо от того, совпадает ли оно с предложением, высказанным группой.

Известна также японская (кольцевая) система принятия решений. Ее суть заключается в том, что на рассмотрение выносятся проект новшества. Его обсуждают лица по списку, составленному руководителем. Каждый из обсуждающих рассматривает предлагаемое решение и дает свои замечания в письменном виде. Далее проводится совещание, на которое приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты предлагают свои решения в соответствии с индивидуальным предпочтением, и если решения не совпадают, то возникает вектор предпочтения, определяющийся с помощью одного из следующих принципов: большинства голосов; диктатора; Курно; Парето; Эджуорта; «Ринги».

Принцип Курно применяется тогда, когда предлагаемое число решений равно числу экспертов и необходимо найти решение, отвечающее требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности.

Принцип Парето применяется при принятии решений, когда все эксперты имеют единое мнение по рассматриваемой проблеме. Принимают то решение, которое оптимально для достижения общей цели.

Принцип Эджуорта применяется в том случае, если группа экспертов состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно менять свое решение. В этом случае следует принять оптимальное решение не нанося ущерба друг другу.

Метод «Ринги» – получение согласия на решение проблемы путем опроса без созыва заседания. Эта процедура состоит из нескольких этапов:

а) руководство фирмы совместно с привлеченными специалистами выдвигает общее соображение на проблему, по которой должно быть принято решение;

б) передача проблемы нижестоящим исполнителям;

в) детальное согласование по всем пунктам готовящегося проекта, ликвидация разногласий, противоположных точек зрения, выработка согласованного подхода к решению проекта;

г) проведение целенаправленных совещаний, посвященных обсуждению конкретного пути решения проблемы;

д) доработка документа («рингисе») – визирование его исполнителями, утверждение документа руководством субъекта хозяйствования, вышестоящей организацией.

Для принятия решения в условиях неопределенности (ситуации, при которой у менеджера отсутствует информация о поведении факторов риска) используются следующие методы:

*метод Вальраса.* Если менеджер пессимист, то он рассматривает внешнюю среду как крайне враждебную к бизнесу (maxmin-стратегия). Если же он оптимист, то рассматривает внешнюю среду как дружественную и рассчитывает на лучшее (maxmax);

*метод Севиджа.* Менеджер пытается минимизировать возможное негативное будущее (minmax). Исходная матрица выгод превращается в матрицу упущенных возможностей;

*метод Гурвица.* Позволяет принимать решения между крайними оптимистичными и пессимистичными стратегиями в зависимости от показателя пессимизма менеджера;

*метод Лапласа–Байеса.* Делается предположение, что вероятность каждого из состояний фактора риска известна и одинакова. Задача превращается в задачу принятия решения в условиях риска.

Тип менеджера с точки зрения его отношения к риску можно определить, зная его предпочтения. В конечном итоге готовность менеджера к риску зависит от масштаба риска, авторитета менеджера в организации; от того, находятся ли средства в личной собственности менеджера; его психологических особенностей (рис. 2.9).

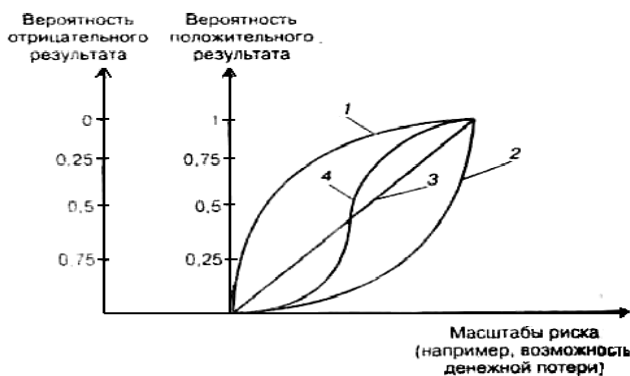


Рис. 2.9. Тип менеджера в зависимости от его отношения к риску:

1 – не склонный к риску; 2 – склонный к риску; 3 – усредненно склонный к риску (теоретический); 4 – реальный

#### *Д. Технология принятия управленческих решений*

Деятельность менеджера связана в основном с четырьмя функциями управления: планированием, организацией, мотивацией и контролем. Менеджер постоянно ищет решения по каждой из них.

Выработка и принятие решений – это творческий процесс в деятельности руководителей. Он включает несколько стадий:

- постановку цели;
- изучение проблемы;
- обоснование критериев эффективности;
- анализ последствий принимаемых решений;
- окончательное формулирование и принятие решения;
- доведение решения до исполнителей;
- контроль за выполнением решения.

**Управленческое решение** – это выбор альтернативы, ликвидация проблемной ситуации, результат управленческой деятельности, элемент процесса управления. Совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих решений обеспечивает реализацию управленческих задач.

В теории принятия решений выделяют организационно-технологическое направление исследований.

В организационно-технологическом направлении предметами исследований являются методы и технология подготовки и принятия решений, в которых воплощены достижения науки и техники управления. Они представляют собой последовательность принятия решений и определяются средствами и методами их обоснования.

Принятие организационно-технологических решений имеет следующие особенности:

1. Процесс выработки и принятия управленческих решений изменяется со своей технологией, являющейся объектом оценки, планирования и развития объекта хозяйствования.

2. Знание технологии принятия решений – важнейшее условие функционирования руководителя любого уровня, его эффективной работы.

3. Научно обоснованная система принятия решений – одна из современных моделей организационно-технических систем управления, объединяющих независимо сформированные модели управления: механическую, естественную, общую модель управления.

Механическая модель управления, созданная в начале XX века, в первую очередь уделяет внимание рациональной организации технологии работ, рассматривая человека как элемент организационной системы, выполняющий определенные функции и не имеющий социально-психологических качеств.

Естественная модель, сформированная в середине XX века, практически не учитывает роли целей организации и технологии работ по их достижению, а основное внимание уделяет социально-психологическим мотивам поведения работников организации.

Общая система принятия решения – модель организационных систем, в которой первичным элементом является решение. Эта модель дополнила рациональные принципы механической модели, а социальной и психологической спецификой дополнила принцип естественной модели, что дало толчок для ее дальнейшего развития.

4. Организационно-технологический подход к проблеме создал основание для автоматизации процедур технологического процесса принятия решений, доведение их до исполнителя и контроля с помощью ЭВМ за их реализацией.

Технологический процесс принятия управленческих решений сложен и многообразен. Его можно представить в виде последовательности этапов и процедур, имеющих между собой прямые и обратные связи. С информационной точки зрения в процессе принятия управленческого решения происходит снижение неопределенности информации в проблемной ситуации и путей ее устранения.

В процессе принятия и реализации управленческого решения выделяют следующие этапы:

*Постановка задачи*, состоящая в анализе проблемной ситуации, изучении положения дел и целей, предварительной формулировке критериев решения.

*Формирование решения*, состоящее в определении и обосновании ограничений и определении альтернатив. Причиной проблемы могут быть как внутренняя, так и внешняя среда. Необходимо выделить источник, суть ограничений и затем наметить возможные действия, устраняющие причины проблемы.

*Выбор решения*. На этой стадии принимается решение, дается его оценка.

*Исполнение, контроль за реализацией решения*. На данной стадии принимаются меры для конкретизации решения и доведения



его до исполнителей. В процессе контроля выявляются отклонения, вносятся поправки. Контроль устанавливает своего рода обратную связь между управляющей и управляемой системами.

Поиск альтернативных вариантов решений осуществляют в следующем порядке:

1. Находят возможную область и характер решения. Под областью понимается конкретная подсистема управления производственно-хозяйственной деятельностью организации: управление экономической деятельностью, материально-техническими ресурсами, обеспечение кадрами, социальным развитием и т. д.

Все подсистемы управления организацией содержат определенный набор функций по управлению факторами производства, которые к ним относятся (средства и предметы труда, кадры и т. д.), и полный управленческий цикл, в пределах которого принимаются и выполняются решения.

2. Определяют тип решения задачи. Он зависит от проблемы, для разрешения которой формируется решение. Все множество решений условно можно представить в виде стандартных, применяемых в типовых проблемных ситуациях, и оригинальных решений.

В управлении производством большинство проблемных ситуаций стандартные, т. е. повторяются часто, имеют аналоги в прошлом, но все равно каждая ситуация имеет свои особенности. Значит, стандартное решение нужно конкретизировать, рассматривать с учетом особенностей сложившейся ситуации.

Оригинальные решения необходимы в таких ситуациях, когда известные решения неприемлемы и нужен принципиально новый подход.

3. Проводят поиск крайних вариантов решения. При поиске должна быть лишь очерчена область, в которой производится поиск альтернатив.

4. Формулируют альтернативные варианты решений, расположенные между наихудшими и наилучшими вариантами. При этом ожидаемый эффект от выбранного решения необходимо соотносить с затратами на его поиск.

5. Оценивают вероятность реализации альтернативных вариантов решений. Исключают явно неприемлемые варианты, оставляя лишь те, которые в дальнейшем могут быть использованы и способны принести эффект.

б. Проводят технико-экономическое обоснование решений (абсолютная оценка предпочтений каждого решения в отдельности) и выбирают единственное решение из всех вариантов.

В практике управления производством проводится ранжирование вариантов решений по каждому отдельно взятому показателю. Сравнительная оценка всех показателей позволяет эксперту оценить каждое решение (соизмерить эффект) и принять единственное решение.

На этапе выбора оптимального решения выполняются следующие операции:

а) определяются допустимые решения из множества найденных на этапе поиска альтернативных вариантов решений, удовлетворяющих множеству ограничений;

б) определяется эффективность решений путем сужения множества допустимых решений до подмножества эффективных решений на основе выбора и анализа предпочтений. Выбор эффективных решений может быть формальным и неформальным.

Формальный подход используют в том случае, когда имеется возможность количественно измерить предпочтения решений на множестве показателей достижения цели.

При неформальном подходе полнота достижения целей определяется на основе экспертных оценок;

в) производится выбор единственного решения из множества эффективных, с привлечением дополнительной информации, которая помогает многогранно оценить цели и показатели их достижения.

Для получения единственного решения приводится подробная проработка каждого варианта решения из подмножества эффективных решений.

При выборе окончательного решения последнее слово всегда должно принадлежать руководителю.

Алгоритм формирования механизма исполнения принятого решения включает следующие операции:

определение целей и задач для всех участников процесса реализации управленческого решения;

группировка целей и задач в технико-экономических показателях работы объекта управления организацией и ее структурных подразделений;

формирование основных проблем, требующих решения для достижения поставленных целей;

определение и обоснование возможных путей и способов решения поставленных проблем.

Контроль исполнения решений является окончательной стадией управленческого цикла и принимает форму обратной связи, с помощью которой можно получить информацию об исполнении решения и достижении субъектом хозяйствования поставленных целей. Правильно организованный контроль на стадии реализации решений позволяет:

- организовать работу исполнителей без перебоев;
- организовать учебу исполнителей;
- оперативно ликвидировать возникающие в процессе реализации решений отклонения;
- внести изменения в ранее принятое решение;
- проанализировать существующую систему принятия решений на предприятии и разработать мероприятия по ее совершенствованию и эффективному использованию.

Контроль является объективной реальностью при реализации управленческих решений. В практике управления субъектом хозяйствования применяются три основные разновидности контроля:

- 1) предварительный, целью которого является более глубокое обоснование принимаемого управленческого решения;
- 2) текущий, целью которого является внесение коррективов в процесс исполнения принятого управленческого решения;
- 3) последующий, применяемый для проверки эффективности принятия управленческого решения.

#### *Е. Использование математических методов при принятии управленческих решений*

Можно выделить четыре основных аспекта применения математических методов при принятии управленческих решений.

1. Совершенствование системы экономической информации. Математические методы позволяют упорядочить систему экономической информации, выявлять недостатки в имеющейся и выработать требования для подготовки новой информации или ее корректировки. Разработка и применение экономико-математических моделей указывают пути совершенствования экономической информации, ориентированной на решение определенной системы задач планиро-

вания и управления. Прогресс в информационном обеспечении планирования и управления опирается на бурно развивающиеся технические и программные средства информатики.

2. Интенсификация и повышение точности экономических расчетов. Формализация экономических задач и применение ЭВМ многократно ускоряют типовые, массовые расчеты, повышают точность и сокращают трудоемкость, позволяют проводить многовариантные экономические обоснования сложных мероприятий, недоступные при господстве «ручной» технологии.

3. Углубление количественного анализа экономических проблем. Благодаря применению метода моделирования значительно усиливаются возможности проведения конкретного количественного анализа, изучения многих факторов, оказывающих влияние на экономические процессы, количественной оценки последствий изменения условий развития экономических объектов и т. п.

4. Решение принципиально новых экономических задач. Посредством математического моделирования удается решать такие экономические задачи, которые иными средствами решить практически невозможно, например: нахождение оптимального варианта при планировании на уровне страны, имитация народнохозяйственных мероприятий, автоматизация контроля за функционированием сложных экономических объектов и др.

Сфера практического применения метода моделирования ограничивается возможностями и эффективностью формализации экономических проблем и ситуаций, а также состоянием информационного, математического, технического обеспечения используемых моделей. Стремление во что бы то ни стало применить математическую модель может не дать хороших результатов из-за отсутствия хотя бы некоторых необходимых условий.

В соответствии с современными научными представлениями системы разработки и принятия хозяйственных решений должны сочетать формальные и неформальные методы, взаимоусиливающие и взаимодополняющие друг друга. Формальные методы являются прежде всего средством научно обоснованной подготовки материала для действий человека в процессах управления. Это позволяет продуктивно использовать опыт и интуицию человека, его способность решать плохо формализуемые задачи.

## *Ж. Учет факторов риска при принятии управленческих решений*

**Неопределенность: сущность и методы, используемые для выработки управленческих решений.** Управленческие решения могут приниматься в условиях *детерминированности* (определенности), т. е. при наличии полной и непротиворечивой информации, или в условиях *неопределенности*, т. е. неполноты и неточности информации.

В зависимости от характеристик неопределенности целесообразно применять различные методы выработки управленческих решений:

- в условиях неопределенности стохастического характера, когда известны вероятностные законы или числовые характеристики рассматриваемых процессов, могут использоваться методы, основанные на имитационном моделировании, теории вероятностей, теории массового обслуживания;

- в условиях неопределенности нестохастического характера, когда отсутствуют сведения о возможных состояниях протекающих процессов, чаще применяются методы экспертных оценок;

- в условиях детерминированности возможно применение методов линейного программирования, функционально-стоимостного анализа, сетевого планирования, теории игр.

*Имитационное моделирование* основано на создании моделей, позволяющих имитировать ожидаемое изменение заданных показателей (прибыли, себестоимости, производительности и др.) в результате изменения внешних и внутренних факторов. Для этого формулируются факторы, определяющие исследуемые показатели и их диапазон изменений, строится вероятностное распределение по каждому фактору, задаются границы изменения параметра (факторов) и с помощью компьютерной программы (имитирующей случайность рыночных процессов), на основании вероятностного распределения этого фактора случайным образом выбираются значения параметра из заданного интервала. Результатом является вероятностное распределение рассматриваемого показателя, для которого могут быть рассчитаны среднее значение и стандартное отклонение.

*Методы*, использующие *теорию вероятности*, предполагают определение значений вероятностей наступления определенных событий и выбор оптимального из возможных действий.

*Методы, использующие теорию массового обслуживания*, предназначены для выявления зависимости показателей эффективности исследуемой системы от характеристик функционирования.

*Методы экспертных оценок* основаны на практическом использовании суждений высококвалифицированных специалистов-профессионалов, высказанных в виде содержательной, качественной или количественной оценки объекта, предназначенных для использования при принятии решений (Б. Г. Литвак. Экспертные оценки и принятие решений. М.: Патент, 1996. 271 с.).

*Методы линейного программирования* позволяют выбрать из ряда альтернативных решений наиболее благоприятное.

*Функционально-стоимостный анализ* предполагает комплексное технико-экономическое исследование объекта (изделия в целом или его отдельных частей) с целью снижения затрат на производство за счет развития его полезных функций при оптимальном соотношении между их значимостью для потребителя и затратами на осуществление.

*Метод теории игр* позволяет прогнозировать реакции конкурентов и потребителей на изменение основных параметров рынка, свойств изделия, качества послепродажного обслуживания и т. д.

**Понятие и факторы риска. Методы управления риском.** Особая характеристика ситуации неопределенности — ситуация риска. *Риск* — вероятностная категория, т. е. возможность (вероятность) возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и их последствий (неожидаемых результатов).

Для каждого предприятия первостепенной задачей является создание системы выявления факторов риска, присущих производственно-хозяйственной деятельности в целом, а также характерных только для данного предприятия. При этом факторы риска ранжируются по степени важности в общем профиле риска конкретного предприятия.

В зависимости от места возникновения выделяют внешние и внутренние факторы риска. Внешние факторы не связаны непосредственно с деятельностью предприятия; к ним относятся политические, социально-экономические, научно-технические, экологические. Внутренние факторы образуются непосредственно в процессе функционирования предприятия и включают:

производственные аварии;

нарушение дисциплины работниками предприятия;

хищение материальных ценностей;  
перебои в энергоснабжении;  
недобросовестность поставщиков и потребителей и др.

Для снижения возможных негативных последствий воздействия факторов риска в ходе реализации принятых решений могут применяться следующие группы методов управления рисками:

1. **Методы компенсации риска** – предполагают постоянное совершенствование аналитических процессов на предприятии, стратегическое планирование его деятельности, активный маркетинг, создание системы резервов.

2. **Методы локализации риска** – используются в тех случаях, когда рискованный этап работ или участок деятельности предприятия возможно выделить в структурно и финансово самостоятельное подразделение. Методы реализуются путем образования в организационной структуре предприятия так называемых центров финансовой ответственности и бизнес-единиц различной степени автономности или путем создания дочерних «венчурных» предприятий для реализации высокорисковых инновационных проектов.

3. **Методы распределения (диссипации) риска** – реализуются путем распределения ответственности между участниками, распределения рисков во времени, диверсификации видов деятельности, рынков сбыта, поставок, кредиторской задолженности и инвестиций.

4. **Методы уклонения от риска** – заключаются в попытке перенесения риска на какое-нибудь третье лицо (страхование различных видов рисков), отказе от ненадежных партнеров и инновационных проектов, поиске гарантов.

#### ***2.4.2. Использование логистического подхода при принятии управленческих решений***

##### ***А. Понятие и сущность логистики***

Понятие логистики имеет свою историю. Термин «логистика» с этимологических (языковедческих) позиций имеет такие греческие корни, как *logos* (разум), *logismos* (расчет, раздумье, план), *logo* (думать, рассуждать), *logistica* (искусство проведения расчетов).

Большинство исследований сводится к тому, что термин «логистика» в современном языке используется в основном в двух значениях:

- 1) математическая логика;
- 2) техника и технология транспортно-складских работ в военной и гражданской области.

Логистика как наука и как инструмент бизнеса в гражданской области стала формироваться в начале 1950-х годов, прежде всего в США. Эволюция логистики тесно связана с историей и эволюцией рыночных отношений в индустриально развитых странах, причем сам термин «логистика» укоренился в бизнесе и стал повсеместно применяться в мире лишь с конца 1970-х годов. Логистика является относительно молодой и развивающейся наукой. Многие вопросы, относящиеся к ее понятийному аппарату и терминологии, постоянно уточняются и изменяются, наполняясь новым содержанием.

*Логистика* – это наука о планировании, контроле и управлении транспортировкой, складированием, материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения сырья и материалов до предприятия, внутривозвратной переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, а также передаче, хранении и обработке соответствующей информации.

Принципиальное отличие *логистического подхода* к управлению материальными потоками от традиционного взгляда на экономику заключается в интеграции отдельных звеньев материалопроводящей цепи в единую систему, способную адекватно реагировать на возмущение внешней среды.

Сфера обращения представляет собой сложную динамическую систему, характеризующуюся большим числом показателей, определяющих процесс функционирования, организацией взаимодействия отдельных элементов системы с учетом заданной иерархии для достижения поставленных целей, а также принятием управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

Логистика рассматривает систему обращения, учитывая ее сложность и многообразие на основе системного подхода. Особенность последнего состоит в том, что каждое состояние исследуемого объекта и их совокупность рассматриваются во взаимосвязи, преемственности и развитии, в переходе к качественно новому состоянию. Сложные объекты при этом исследуются как иерархически построенное единство открытых систем, причем любые обоснованные решения должны учитывать их влияние на смежные элементы и связи.



Применение логистического подхода к проектированию развития экономических систем предполагает решение следующих задач:

– постановка целей развития и нахождение их оптимального сочетания;

– определение путей и средств достижения этих целей через выявление связей и исследование взаимодействия учитываемых факторов и рассматриваемых объектов в количественной форме;

– взаимоувязка целей и средств их достижения с потребностью в ресурсах, учитывая ограниченность последних.

В качестве главных инструментов логистический подход предполагает анализ и синтез исследуемой системы. Анализ позволяет выявить наиболее существенные факторы, характеризуя их и давая количественную оценку взаимодействия друг с другом, а также определяет влияние на параметры исследуемой системы. Синтез обеспечивается в процессе разработки и функционирования формализованной модели исследуемых параметров системы, которая объединяет факторы и показывает динамику их развития.

Логистический подход обеспечивает системность и целостность, оптимизацию суммарных издержек, единство проектирования и реализации проектов, т. е. логистика позволяет комплексно, с системных позиций охватить все этапы сферы обращения: «снабжение–производство–хранение–распределение–транспорт–спрос–потребление». Это способствует тому, что материально-техническое обеспечение и транспортировка становятся неотъемлемыми элементами производственного процесса, что существенно меняет критерии оценки эффективности в вышеуказанной системе. Ранее целевая функция этого комплекса  $L(C)$  ориентировалась на минимум издержек в каждом из звеньев:

$$L(C) = \min C_c + \min C_{\Pi} + \min C_x + \min C_p + C_T,$$

где  $C_c$ ,  $C_{\Pi}$ ,  $C_x$ ,  $C_p$ ,  $C_T$  – затраты соответственно на снабжение, производство, хранение (складирование), распределение, транспортировку.

Логистический же подход ориентируется не на изолированное рассмотрение затрат, а на критерий минимума их суммы, базирующийся на оптимальном значении каждого из слагаемых:

$$L(C) = \min (\text{opt } C_c + \text{opt } C_{\Pi} + \text{opt } C_x + \text{opt } C_p + \text{opt } C_T).$$

Здесь применим критерий оптимальности В. Парето, позволяющий проверить, улучшает ли решение, предложенное по конкретному объекту, общее состояние системы.

Данная оптимизация базируется на определенной совокупности следующих положений:

- исходная логистическая структура рассматривается как сложная система, имеющая ряд подсистем;
- каждая подсистема обладает собственным критерием оптимальности, отражающим ее внутренние (имманентные) интересы;
- функционирование структуры представляет собой процесс взаимодействия этих подсистем;
- взаимодействие подсистем осуществляется посредством собой логистической системы, т. е. является экономическим взаимодействием, цель которого – наилучшее сочетание интересов отдельных подсистем и системы в целом.

Практически это означает, что логистика ведет к отказу от проведения мероприятий отдельно по рационализации материально-технического обеспечения и перевозок и нацелена на рационализацию всей сферы обращения и производства в совокупности. Иначе говоря, концепция логистики состоит в интеграции производства, материально-технического обеспечения, транспортировки, информатики и коммуникаций.

Перечисленные выше процессы протекают в особых цепях, получивших название логистических систем, главными звеньями которых являются:

- поставщики материалов, сырья и полуфабрикатов;
- подразделения хранения продукции на стадии закупки;
- подсистема производства товаров;
- структура физического распределения (включая отправку товаров со склада готовой продукции) и потребители готовой продукции.

Значительным оказалось влияние логистики на ряд экономических проблем организации, например, концепция логистики внесла такие значительные изменения в экономику предприятия, как:

- замена задачи полной загрузки мощностей задачей минимизации сроков прохождения оборотных средств через предприятие;
- изначальное предусмотрение свободных мощностей для быстрого реагирования при изменении рыночного спроса;

– замена односторонней ориентации на снижение себестоимости как метода рыночной борьбы на стремление к наиболее быстрому удовлетворению спроса;

– уступка приоритета выпуска больших партий изделий требованию высокого качества выпускаемой продукции.

Очевидно, что использование всех преимуществ логистического подхода возможно лишь в условиях развитого рыночного хозяйства. Это объясняется в первую очередь тем, что дефицит (превышение спроса над предложением) позволяет поставщику диктовать условия поставок. Продавец заинтересован в условиях, которые позволяют лично ему минимизировать издержки и обеспечить широкий круг потенциальных потребителей. Превышение же предложения над спросом дает потребителю возможность выбора поставщика. Продавать продукцию в этом случае могут только те поставщики, которые в состоянии выполнить все требования потребителей. При этом логистика позволяет экономически сильным организациям перераспределить запасы таким образом, чтобы избежать издержек, связанных с хранением материальных ресурсов, и не подвергаться риску, оказавшись без резервных запасов.

Непосредственно к организации производственного процесса современная логистика предъявляет следующие требования:

- предоставление всех товаров в соответствующем количестве, качестве и ассортименте к моменту и месту потребления;
- замена запасов материалов информацией о возможностях их быстрого приобретения (в этих условиях агент по снабжению становится «брокером по информации»);
- замена политики продажи произведенных товаров политикой производства продаваемых товаров;
- снижение до единицы оптимального размера партии поставок и обработки;
- высокое качество выполнения всех заказов и в минимальные сроки.

Принципиальное отличие логистического подхода от предшествующего ему управления движением материальных ресурсов заключается в том, что если ранее объектом управления было определенное, пусть даже чрезвычайно большое скопление отдельных материальных объектов, то при логистическом подходе основным объектом стал поток – множество объектов, воспринимаемое как единое целое.

Следует сделать существенный акцент на том, что главными категориями логистики являются поток и запас, которые друг без друга существовать просто не могут.

*Поток* представляет собой совокупность (единое целое) объектов, существующую как процесс на некотором временном интервале и измеряемую в абсолютных единицах за определенный период времени. Параметры потока – характеризуют происходящий процесс.

*Запас* – категория, характеризующая число объектов, имеющих в наличии в некоторый конкретный момент времени и измеряемая в абсолютных единицах.

Поток и запас не являются локальными логистическими категориями, они имеют общезкономический характер. Потоки и запасы в логистике – частный случай подобных обобщенных экономических категорий, впрочем, так же как логистические закономерности (частное проявление общезкономических законов).

### *Б. Принципы логистики*

Основные принципы логистики изложены во многих трудах зарубежных ученых. Наиболее комплексно они сформулированы Федоровым Л. А. [3, с. 81–87]. По его мнению, должны иметь место:

- связь затрат на операции по поставкам и перевозкам товаров со стратегическим планом организаций;
- осуществление централизованного контроля за выполнением задач, стоящих перед логистическими структурами организаций;
- высокие скорость и качество поступления информации и технологии ее обработки;
- наличие квалифицированных кадров (самый важный ресурс логистических структур организации);
- стремление организации к тесному сотрудничеству с внешними партнерами (брокерами, поставщиками, дистрибьюторами и т. д.) по товарной цепочке и установлению прочных связей между различными подразделениями организации в рамках ее внутренней деятельности;
- руководство логистикой со стороны учетно-калькуляционных подразделений, результаты работы которых измеряются полученной прибылью;
- определение оптимальных уровней обслуживания;

- тщательное выявление деталей тех или иных операций материально-технического обеспечения и транспортировки товаров;
- достижение взаимодействия логистики с маркетингом и производством.

Здесь не учитываются и другие, немаловажные принципы, которые систематизированы нами на основе целого ряда научных трудов отечественных и зарубежных ученых. В общем виде *основополагающие принципы логистики следующие:*

1. *Системность*, включающая формирование потока, а также выделение перемещающихся и изменяющихся объектов в качестве отдельной управляемой подсистемы и применение по отношению к ней системного подхода; связь затрат на отдельные операции по поставкам и перевозкам товаров со стратегическим планом организации; достижение взаимодействия логистики с маркетингом и производством; организация планирования, производства, сбыта, закупок, хранения и транспортировки как единого материального потока логистической цепи.

2. *Комплексность*, означающая формирование всех видов обеспечения (развитой инфраструктуры) для осуществления движения потоков в конкретных условиях; координация действий непосредственных и опосредованных участников движения ресурсов и продуктов; осуществление централизованного контроля по выполнению задач, стоящих перед логистическими структурами организаций.

3. *Научность* – усиление расчетного начала на всех стадиях управления потоком, т. е. от планирования до анализа, всех параметров траектории движения потока; признание за квалифицированными кадрами статуса важного ресурса логистических структур организации.

4. *Конкретность* – четкое определение конкретного результата как цели перемещения потока в соответствии с техническими, экономическими и другими требованиями; осуществление движения с наименьшими затратами всех видов ресурсов.

5. *Конструктивность*, включающая диспетчеризацию потока, т. е. непрерывное отслеживание перемещения и изменения каждого объекта потока и оперативная корректировка его движения; тщательное выявление деталей всех операций материально-технического обеспечения и транспортировки товаров.

6. *Надежность* – обеспечение безотказности и безопасности движения, резервирование коммуникаций и технических средств для

изменения, в случае необходимости, траектории движения потока; широкое использование современных технических средств перемещения и управления движением; высокой скорости и качества поступления информации, а также технологии ее обработки.

7. *Вариантность* – возможность адекватного реагирования организации на колебания спроса; целенаправленное создание резервных мощностей, загрузка которых осуществляется в соответствии с предварительно разработанными резервными планами организации.

8. *Интегративность*, означающая, что искомые качества присущи лишь логистической системе в целом, но не свойственны ни одному из ее элементов в отдельности. Наличие интегративных качеств показывает, что свойства системы хотя и зависят от свойств ее элементов, но не определяются ими полностью. Система не сводится к простой совокупности элементов. Расчлняя ее на отдельные составляющие и изучая каждую из них в отдельности, невозможно оценить свойства системы в целом. С другой стороны, логистическая система является эффективной, если способствует всем составляющим цепи «снабжение–производство–сбыт–потребление» достичь общей цели по оптимизации суммарных логистических издержек.

9. *Эффективность*, способствующая логистической системе достичь максимально возможного минимума логистических издержек при данном уровне развития рыночных отношений и производственных технологий.

10. *Гибкость* – встроенность в логистическую систему механизмов, дающих возможность прогнозировать тенденции изменения состояния внешней экономической среды и вырабатывать адекватные им действия.

11. *Целостность* – доведение управляющих воздействий до всех структурных составляющих логистической системы, развитие между ними информационного сотрудничества, направленного на достижение целей логистики. Здесь предусматривается оценка логистической системы как единого целого, состоящего из взаимодействующих, зачастую разнокачественных и разнородных, но совместимых по ориентации на конечные результаты логистической системы элементов.

12. *Превентивность* – нацеленность на предупреждение отклонений и диспропорций, а не только на возможное устранение их отрицательных последствий. В логистике допустима лишь превен-

тивная концепция управления, предупреждающая возникновение отклонений и диспропорций.

Эти основополагающие принципы не всегда возможно реализовать на практике, учитывая слабое развитие логистики на данном этапе развития общественного производства. Вместе с тем все они должны найти применение в будущем, так как без этого граница между логистикой и традиционным управлением материальными потоками является чрезвычайно размытой и практически неразличимой.

### *В. Основные логистические показатели*

Логистика как наука и как сфера профессиональной деятельности в силу своей конкретной направленности не может не иметь четких критериальных измерений, которые находят отражение в определенных показателях. Принимая во внимание многообразие технологий в логистике, можно привести чрезвычайно большое количество показателей, так или иначе имеющих отношение к логистике. Задача оптимизации количества и содержания логистических показателей традиционна, т. е. для полноты информации требуется возможная максимизация показателей, а для удобства работы с ними – их минимизация.

В качестве основных логистических показателей, используемых западными специалистами, можно назвать следующие:

- частота оборачиваемости всех запасов (отношение величины товарооборота к объему складских запасов);
- общие затраты на материально-техническое обеспечение, приходящиеся на единицу товарооборота;
- степень готовности поставщика (отношение объема удовлетворенных потребностей в указанный срок к общему объему потребностей за определенный период времени, %);
- затраты на логистику (% от общих расходов);
- скорость оборота материальных ресурсов для отдельных складов (сут);
- расходы на отправленную единицу продукции;
- расходы на тонно-километр перевозимых грузов;
- загрузка склада и парка транспортных средств;
- степень риска, связанная с содержанием запасов;

- анализ номенклатуры товаров и производственных запасов по методу «АВС»;

- показатели поставок – характеризуют объем, структуру и ритмичность поставок и включают следующие показатели:

- выполнение обязательств по физическому объему поставок (отношение объема фактически поставленной в счет договорных обязательств продукции к ее объему, предусмотренному в договорах поставки),

- выполнение обязательств по структуре поставленной продукции (сопоставление фактического объема поставленной продукции в соответствии с предусмотренным в договорах ассортиментом);

- показатели ритмичности (отношение суммы фактически произведенной продукции в пределах планового задания за каждый отрезок времени изучаемого периода к общей величине задания на период в целом);

- показатели работы склада – технико-экономические показатели, используемые для комплексного анализа различных направлений работы складов. Система этих показателей может быть представлена тремя укрупненными группами:

- показатели интенсивности работы складов (грузооборот, удельный грузооборот, коэффициент неравномерности загрузки, суммарная работа склада и интенсивность прохождения грузов),

- показатели эффективности использования складских площадей (вместимость, полезная площадь, коэффициент использования, грузонапряженность склада),

- показатели уровня сохранности грузов и финансовые показатели (число случаев несохранности грузов, расходы складов, себестоимость хранения, доходы, производительность труда работников склада).

Эффективность применения логистики оценивается не столько ее конкретными показателями и тенденцией их изменения, сколько ее влиянием на изменение экономических и финансовых результатов деятельности предприятия (увеличение размера прибыли, повышение производительности труда и т. д.).

Если же необходимо оценить саму технологию логистики, ее качество как системы физического распределения, то можно использовать следующие показатели:



- скорость доставки;
- надежность сроков поставки;
- способность системы к немедленному удовлетворению спроса.

### *Г. Основные функции и закономерности логистики*

На организационное построение логистических систем предприятия оказывают влияние следующие факторы:

- отрасль экономики, в которой функционирует предприятие;
- производственный размер, масштабы деятельности и принятая концепция управления;
- граница сферы компетенции логистической концепции и логистических структур в организационной структуре;
- форма организации управления материально-техническим обеспечением;
- материалоемкость продукции.

Логистика включает в себя три системы:

- 1) организационную, осуществляющую функциональные связи и координацию работы подсистем логистики;
- 2) информатики, обеспечивающую планирование и функционирование информационного потока;
- 3) систему обеспечения физического распределения товарных потоков.

Для успешного выполнения задач логистики на предприятии необходимо иметь определенную управленческую структуру, возглавляемую управляющим или директором по логистике. На них должны быть возложены следующие функции контроля и ответственности:

- производственные планы и запасы;
- транспорт, перевозки и складское хозяйство;
- продажи и выполнение заказов;
- исследования в области логистики и совершенствование логистической системы;
- процесс снабжения, хозяйственные связи и информация и др.

В сфере обращения логистика должна выполнять следующие функции:

1. *Системообразующая.* Логистика представляет собой систему эффективных технологий обеспечения процесса управления ресурсами. В узком смысле слова логистика образует систему управления

товародвижением (формирование хозяйственных связей, организация передвижения продукции через места складирования, формирование и регулирование запасов продукции, развитие и организация складского хозяйства).

2. *Компенсирующая*. Логистическая деятельность направлена на доставку необходимой продукции, нужного количества и качества, в нужное время и место при минимальных издержках. Она представляет собой алгоритм преобразования ресурсов в поставку в соответствии с существующим спросом.

3. *Интегрирующая*. Логистика обеспечивает синхронизацию процессов сбыта, хранения и доставки продукции с ориентацией их на рынок средств производства и оказание посреднических услуг потребителям. Она обеспечивает согласование «выходного сопротивления» предшествующей предпринимательской структуры с «входным сопротивлением» последующей структуры при минимальных издержках. Логистика позволяет осуществить переход от частных, локальных экстремумов к тотальной, всеобщей оптимизации по Парето.

4. *Регулирующая*. Логистическое управление товародвижением направлено на экономию всех видов ресурсов, сокращение затрат живого и овеществленного труда на стыках различных экономических отраслей. В широком смысле управляющее воздействие логистики на экономику заключается в поддержании соответствия поведения части интересам целого. Чем выше ресурсный потенциал какой-либо подсистемы, тем больше она в своей деятельности должна ориентироваться на стратегию системы в целом. В противном случае при превышении подсистемой определенного, наперед заданного уровня автономности может возникнуть опасность разрушения самой системы.

В практической деятельности на данном этапе развития экономики логистический подход должен включать установление адекватности информационного и материального потоков, определение технологии оптимального перемещения ресурсов и товаров, выработку стандартных требований к качеству товаров и их упаковке, выявление центров возникновения потерь времени, нерационального использования материальных и трудовых ресурсов, оборудования и помещений.

В ближайшее время, возможно, будут развиваться следующие концептуальные аспекты логистики:

- сокращение объема материальных запасов, которое создаст благоприятные предпосылки для появления новой и более сложной продукции и производственных процессов, обеспечивающих экономии ресурсов;

- расширение возможностей участия автомобильного транспорта в освоении грузопотоков логистической сети, которое приведет не только к развитию автоматизации обработки грузов и транспортных средств, но и к обострению проблем недоиспользования пропускных возможностей, а также ускорит применение маркетинга на транспорте;

- такие операции, как экспедирование, хранение, упаковка и смешанные перевозки грузов, будут переходить от промышленности и торговли к транспорту;

- политика государственного дерегулирования экономики откроет новые возможности для ускоренного развития логистики и более современных систем в цепи «производство-снабжение-перевозка».

Реализация логистической концепции должна вести к сокращению производственного цикла, сроков выполнения заказов, запасов материалов и готовой продукции, усилению инновационных процессов и повышению конкурентоспособности, неуклонному соблюдению договорных обязательств.

После разработки логистической концепции сформированные стратегические цели дешифруются до оперативных частных целей по отношению к затратам, поставщикам, гибкости технологий, качеству обслуживания потребителей и т. д. Для достижения частных целей развития функциональных структур организации разрабатываются отдельные проекты, связанные между собой и подчиненные общей стратегической цели. Их объединение представляет собой общий план реализации логистической концепции в рамках организации.

Решающим фактором осуществления всех логистических процессов является информация, как основной производственный фактор и интегрирование с материальным потоком. В целях полного и адекватного отражения информации на всех иерархических уровнях логистического процесса управления необходимо создать эффективно действующую коммуникационную систему, отражающую движение материальных потоков от заключения контракта с поставщиком до момента потребления конечного продукта.

### 3. УПРАВЛЕНИЕ ФУНКЦИЯМИ

#### 3.1. Организация производства

**Организация производства** – это рациональное сочетание процессов живого труда с материальными элементами производства в целях выполнения производственно-хозяйственных планов с наилучшими количественными и качественными характеристиками при наиболее эффективном использовании трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Организация производства включает методы, типы организации производства, производственный процесс, его структуру, принципы рациональной организации производственного процесса, формы организации производства, организацию проектно-конструкторских работ, технологическую подготовку производства.

Под **методами организации производства** понимают способы сочетания организации производственного процесса во времени и в пространстве.

**Организация производственного процесса во времени** определяется степенью его непрерывности, которая зависит от вида выпускаемой продукции и технологии ее изготовления. Вся продукция делится на два вида: дискретную и неделимую.

К **дискретной** относится продукция, состоящая из различных частей (машины, приборы, одежда, мебель и т. д.). **Неделимую продукцию** нельзя разделить на отдельные части (жидкие химические вещества, жидкие сплавы металлов, хлебное тесто, лаки, краски и т. д.). Производство неделимой продукции осуществляется только через **непрерывные технологические процессы**. При производстве дискретной продукции могут быть применены прерывные (дискретные) и полунепрерывные процессы.

В **полунепрерывных** процессах одна часть операций выполняется непрерывно, а другая – прерывно (например, процесс изготовления отливок в земляные формы, в котором операции плавки жидкого металла, заливки форм и их остывания должны выполняться прерывно).

В промышленности вся продукция относится в основном к дискретному виду и осуществляются прерывные или полунепрерывные производственные процессы.

**Организация производственного процесса в пространстве** определяется расположением (планировкой) оборудования (рабочих мест), участков и цехов и зависит от вида, количества продукции и технологии ее изготовления.

В прерывных производственных процессах оборудование (рабочие места) может располагаться по однородным технологическим группам (однородным технологическим операциям) или по группам для обработки однородных по конструкции и размерам (массе) деталей.

Для осуществления непрерывных производственных процессов оборудование (рабочие места) располагается по ходу технологического процесса обработки деталей (сборочных единиц, изделий). Такие методы производства относятся к поточным, все остальные – к непоточным.

**Поточный метод** организации производства основан на ритмичности и повторяемости согласованных по времени операций технологического процесса (являющегося частью производственного процесса), на движении предметов труда в процессе работы по жестко фиксированному маршруту обработки, на сборке изделия по рабочим местам.

Основной структурной единицей поточного производства является поточная линия.

Различают линии непрерывно-поточные; прерывно-поточные (прямоточные); переменно-поточные (многономенклатурные).

**Непрерывно-поточные линии** применяются в случаях, когда достигается синхронность технологического процесса, т. е. когда продолжительность отдельных операций равна или кратна такту линии (*такт* – это расчетный интервал времени между запуском (или выпуском) двух смежных изделий на линии).

В непрерывно-поточном производстве широко применяются рабочие и распределительные конвейеры. *Рабочие конвейеры* используются при выполнении операций технологического процесса непосредственно на их несущей части.

В случаях когда операции выполняются на неподвижном оборудовании, для подачи деталей и комплектующих применяются *нуль-сирующие конвейеры*.

**Прерывно-поточные линии** применяются в том случае, когда синхронность технологического процесса не выдерживается, т. е. продолжительность операции не равна и не кратна такту линии.

Ритмичность работы линии характеризуется тем, что в течение определенного периода времени на каждой операции производится установленное, одинаковое количество изделий. Это достигается созданием межоперационных оборотных заделов между смежными операциями, имеющими разную производительность.

**Переменно-поточные линии** относятся к многономенклатурным линиям, проектирование которых отличается определенными особенностями организации и расчета.

Переменно-поточными называют линии, на которых обрабатывают (или собирают) технологически однородные изделия различных наименований и типоразмеров последовательно чередующимися партиями.

Особенности расчета при проектировании переменно-поточных линий состоят в обосновании среднего такта линии, частного такта для каждого изделия, периодичности запуска партий деталей, обусловленных неодинаковой трудоемкостью и размером выпуска обрабатываемых предметов труда.

Когда изделия, закрепленные за линией, имеют разную трудоемкость и размер выпуска, рассчитывают *средний такт (ритм)* линии и *частные такты (ритмы)* для каждого изделия.

**Тип производства** – это классификационная характеристика производства, обусловленная его специализацией, выделяемая по признакам широты номенклатуры, регулярности, стабильности и масштаба выпуска продукции.

Уровень специализации рабочих мест выражается рядом показателей, характеризующих конструктивно-технологические и организационно-плановые особенности производства и продукции, к которым относятся:

удельный вес специализированных рабочих мест в подразделении;  
число закрепленных за ними наименований деталяеопераций;  
среднее число операций, выполняемых на рабочем месте за определенный период времени.

Среди этих показателей последний наиболее полно характеризует организационные и экономические особенности, соответствующие конкретному типу производства и уровню специализации рабочих мест, который определяется коэффициентом закрепления операций  $K_{з0}$ .

Коэффициент  $K_{30}$  показывает отношение числа различных технологических операций, выполняемых или подлежащих выполнению подразделением в течение месяца, к числу рабочих мест.

Существуют три основных типа производства:

- 1) массовое ( $K_{30} = 1$ );
- 2) серийное (для крупносерийного производства  $K_{30} = 1-10$ ; для среднесерийного  $K_{30} = 11-20$ ; для мелкосерийного  $K_{30} = 21-40$ );
- 3) единичное ( $K_{30} > 40$ ).

Технико-экономические характеристики типов производства представлены в таблице.

Технико-экономическая характеристика типов производства

№ п/п	Факторы	Тип производства		
		Единичное	Серийное	Массовое
1	2	3	4	5
1	Номенклатура	Неограниченная	Ограниченная сериями	Один тип или несколько
2	Постоянство номенклатуры	Не повторяется	Периодически повторяется	Постоянно узкая номенклатура
3	Специализация рабочих мест	Разные операции	Периодически повторяющиеся операции	Одна повторяющаяся операция
4	Разработка технологического процесса	Укрупненный метод (на изделие, на узел)	Поддетальная	Поддетально-операционная
5	Оборудование	Универсальное	Универсальное и специальное	Специальное
6	Расположение производственного оборудования	Технологический принцип	Предметный и технологический принцип	Предметный принцип
7	Уровень использования оборудования	Низкий	Средний	Высокий
8	Оснастка	Универсальная	Унифицированная	Специальная
9	Характер производственного процесса	Постоянно изменяющийся	Периодически изменяющийся	Устойчивый, неизменный

1	2	3	4	5
10	Вид движения предметов труда	Последовательный	Параллельно-последовательный	Параллельный
11	Закрепление предметов труда и операций за станками	Специально не закреплены	Определенные детали и операции закреплены за станками	На каждом станке выполняется одна и та же операция над одной деталью
12	Длительность производственного цикла	Большая	Средняя	Малая
13	Квалификация основных рабочих	Высокая	Средняя, высокая на станках с ЧПУ и гибких автоматизированных линиях	Сравнительно невысокая на поточных линиях, высокая на автоматизированных и гибких автоматизированных линиях
14	Доля ручного труда	Высокая	Средняя	Низкая
15	Производительность труда	Низкая	Средняя	Высокая
16	Взаимозаменяемость	Пригонка	Неполная	Полная
17	Себестоимость единицы продукции	Высокая	Средняя	Низкая
18	Соответствие запросам потребителя	Высокое	Среднее	Низкое

**Производственный процесс (III)** представляет собой совокупность всех действий людей и орудий труда, необходимых на данном предприятии для изготовления продукции. Производственный процесс состоит из технологических процессов.

**Технологический процесс** – часть производственного процесса, содержащая целенаправленные действия по изменению и (или) определению состояния предмета труда.



Технологический процесс состоит из последовательно выполняемых над данным предметом труда технологических действий – операций.

**Технологическая операция** – законченная часть технологического процесса, выполняемая на одном рабочем месте (станке, стенде, агрегате и т. д.).

Операции, которые не ведут к изменению геометрических форм, размеров, физико-химических свойств предметов труда, относятся к нетехнологическим операциям (транспортные, погрузочно-разгрузочные, контрольные, испытательные, комплекточные и др.).

**Аппаратурный процесс** характеризуется выполнением машинных и автоматических операций в специальных агрегатах (печка, установках, ваннах и т. д.).

Производственные процессы классифицируются по наиболее важным признакам:

*1. По назначению:*

1) основные, предназначенные для непосредственного изменения формы или состояния материала продукции (изготовление деталей тракторов и сборка из них узлов, агрегатов, самого трактора);

2) вспомогательные, в результате которых обеспечивается нормальное функционирование основных процессов (изготовление и ремонт оборудования, ремонт зданий, сооружений, производство всех видов энергии и т.д.);

3) обслуживающие, связанные с обслуживанием основных и вспомогательных процессов (складские, транспортные, контрольные).

*2. По характеру выполняемых технологических операций:*

1) заготовительные (литье, сварные, кованные, штампованные заготовки);

2) обрабатывающие (обработка резанием, термическая);

3) сборочные (сборка узлов, машин, упаковка).

*3. По характеру автоматизации:*

1) ручные, выполняемые без помощи механизмов (слесарные, ручная разметка заготовки);

2) механизированные, выполняемые рабочим с помощью средств, снижающих величину физических нагрузок (работа на сверлильном станке);

3) автоматизированные, выполняемые при личном участии человека (на полуавтоматическом станке);

4) автоматические, полностью высвобождающие рабочего от выполнения операций, кроме загрузки заготовок, выгрузки готовых изделий и наблюдения за ходом производства.

4. *По характеру объекта производства:*

1) простые, состоящие из последовательно выполняемых операций (изготовление одной детали, партии деталей, группы разных по конструкции деталей, имеющих технологическое сходство и обрабатываемых на одном рабочем месте, участке, линии; некоторые процессы сборки изделия);

2) сложные, состоящие из последовательно и параллельно выполняемых операций (изготовление сборочной единицы, состоящей из нескольких деталей).

Производственный процесс должен быть построен на определенных принципах, способствующих улучшению экономических показателей работы предприятия.

**Принципы** – это исходные положения, на основе которых осуществляется построение, функционирование и развитие производственного процесса.

К основным принципам рациональной организации производства относятся:

1. **Принцип системности**, предполагающий строгую последовательность и определенную периодичность производства и выпуска отдельных частей изделий в необходимых количествах, требующихся для выпуска готовой продукции в заданном ассортименте и в установленные сроки.

2. **Принцип дифференциации** – разделение производственного процесса на отдельные технологические процессы (операции, переходы, приемы, движения). При использовании высокопроизводительного оборудования, станков с ЧПУ, обрабатывающих центров, роботов и т. д. этот принцип переходит в принцип концентрации операций и интеграции производственных процессов.

3. **Принцип специализации** – основан на ограничении разнообразия элементов производственного процесса (сокращении числа наименований изготавливаемой продукции на каждом рабочем месте).

4. **Принцип комбинирования** – объединение всех или части разнохарактерных процессов по изготовлению определенного вида изделий в пределах одного участка, цеха, производства.

5. **Принцип концентрации** – сосредоточение выполнения определенных производственных операций по изготовлению технологически однородной продукции или выполнению функционально однородных работ на отдельных участках и рабочих местах.

6. **Принцип универсализации**, заключается в том, что определенное рабочее место или производственное подразделение занято изготовлением изделий и деталей широкого ассортимента или выполнением различных производственных операций.

7. **Принцип стандартизации** – применение стандартов, обеспечивающих наилучшее протекание производственного процесса.

8. **Принцип пропорциональности**, предполагает относительно равную пропускную способность всех производственных подразделений (основных, вспомогательных, обслуживающих). Нарушение этого принципа ведет к возникновению «узких» мест в производстве или к неполной загрузке рабочих мест.

9. **Принцип прямоточности** – обеспечение кратчайшего пути движения деталей и сборочных единиц в процессе их производства, что достигается расположением цехов, участков и рабочих мест в соответствии с последовательностью выполнения стадий и операций по ходу технологического процесса. В большинстве случаев этот принцип реализуется на поточных линиях или участках и в цехах, специализированных по предметной форме.

10. **Принцип непрерывности** – заключается в том, что каждая следующая операция одного и того же процесса при одновременной обработке одной или нескольких деталей должна начинаться сразу после окончания предыдущей без какого-либо перерыва.

11. **Принцип ритмичности** – предполагает выпуск одинакового или равномерно увеличивающегося (уменьшающегося) количества продукции за равные промежутки времени. Наивысшая ритмичность достигается при соблюдении всех предыдущих принципов рациональной организации производственного процесса.

12. **Принцип автоматичности** – выполнение всех частичных процессов и производственного процесса в целом с максимальной степенью автоматизации при участии или под контролем человека. Общий уровень автоматизации процессов производства определяется долей работ в основном, вспомогательном и обслуживающем производствах, выполняемых автоматизированным или автоматическим способом, в общем объеме работ предприятия.

13. **Принцип гибкости** – быстрая перестройка производства на выпуск новой продукции. От гибкости зависит соблюдение целого ряда предыдущих принципов – непрерывности, прямоочности, ритмичности.

14. **Принцип электронизации** – предполагает использование ЭВМ при всех видах производственных процессов.

15. **Принцип оптимальности** – выполнение всех процессов по выпуску продукции в заданном количестве и в сроки с наибольшей экономической эффективностью или с наименьшими производственными затратами трудовых и материальных ресурсов. Этот принцип закона экономии времени предполагает учет затрат как живого, так и овеществленного (прошлого) труда.

16. **Принцип параллельности** – параллельное (одновременное) выполнение отдельных частей производственного процесса, создание широкого фронта работ по изготовлению данного изделия.

Вопрос об организации производственного процесса во времени лучше всего рассматривать, анализируя длительность и структуру производственного цикла (рис. 3.1).

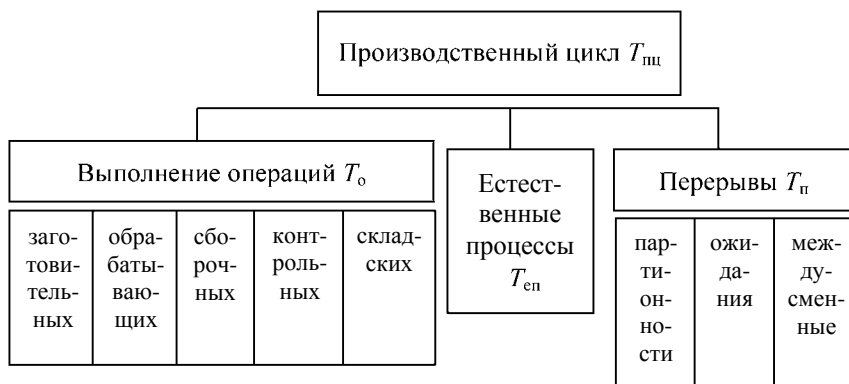


Рис. 3.1. Структура производственного цикла

**Производственный цикл** – это период времени, в течение которого сырье или основной материал превращаются в готовую продукцию, или это период времени между моментами начала и окончания какого-либо производственного процесса, или это календарный период времени, в течение которого выполняется производственный процесс.

Длительность производственного цикла выражается чаще всего в календарных днях или, при весьма малой трудоемкости изделия, – в часах.

Производственный цикл характеризует эффективность производства. Он используется для разработки календарных планов цехов, участков, линий, рабочих мест, параметров незавершенного производства (НПЗ) и т. д. (НПЗ – количество продукции, находящейся на всех стадиях процесса производства).

**Непоточное производство** может быть специализировано по следующим формам: технологической; предметно-групповой; смешанной.

**Технологическая форма организации производства** характеризуется созданием участков, на которых оборудование (рабочие места) специализировано по признаку их технологической однородности и размеров. Например, в кузнечных цехах могут быть участки свободнойковки или штамповки (горячей, холодной), горизонтально-ковочных машин и т. д. В свою очередь эти участки подразделяются еще на отделения крупных, средних и мелких молотов и прессов. В литейных цехах могут создаваться участки ручной и машинной формовки, кокильного литья, литья в оболочковые формы, участки чугунного, стального, цветного литья и т. д. В механообрабатывающих цехах могут быть участки по видам металлорежущих станков. В сборочных цехах слесарно-сборочные участки подразделяются по видам собираемых изделий (сборочных единиц).

При **предметно-групповой форме организации производства** создаются участки, специализированные по предметам (детали, сборочные единицы, изделия), которые могут быть предметно-замкнутыми и предметно-групповыми.

На **предметно-замкнутых участках** (в технологическом отношении) должны выполняться все (от первой до последней) или большинство операций, необходимых для полной обработки деталей или сборочных единиц в данном цехе.

Замкнуть полностью процесс изготовления на одном участке в некоторых случаях по целому ряду причин (загрузка оборудования, санитарно-гигиенические условия, размер цеха и т. д.) не представляется возможным. В этом случае может быть допущена некоторая кооперация с участками данного и других цехов.

Предметно-замкнутые участки не всегда являются административно-производственными единицами. Несколько предметно-замкнутых участков может быть объединено в один административно-производственный участок.

Номенклатура деталей, обрабатываемых на предметно-замкнутом участке, значительно меньше, чем на любом технологическом участке. Номенклатура деталей цеха разбивается по нескольким предметно-замкнутым участкам.

В основе организации предметно-замкнутых участков заложена классификация деталей и сборочных единиц по определенным признакам и закрепление каждой классификационной группы за определенной группой рабочих.

При *предметно-групповой форме* организации непоточного производства создаются предметно-групповые или поддетально-групповые участки на основе использования групповой технологии обработки деталей.

В некоторых случаях осуществлять изготовление деталей на одном участке не удастся по ряду причин (слишком низкая загрузка оборудования и рабочих, вынесение отдельных операций по санитарно-гигиеническим или технологическим условиям в отдельные помещения и т. д.). Это приводит к использованию *смешанной формы* организации непоточного производства, т. е. обработки деталей на технологических и предметно-групповых участках.

### ***Организация проектно-конструкторских работ***

***Проектно-конструкторские работы (ПКР)*** – это создание новых и совершенствование имеющихся изделий с лучшими показателями качества и наименьшими затратами.

ПКР включают следующие этапы:

1. ***Техническое задание*** – обоснование технической возможности создания изделия с высокими техническими параметрами качества при максимальной экономической эффективности производства и эксплуатации. Техническое задание состоит из следующих разделов:

- наименование, назначение и область применения изделия;
- технические характеристики изделия;
- конструктивные требования и состав изделия;
- эксплуатационные требования;
- требования к технической документации и ее состав;

особые требования (по надежности, стандартизации, унификации и т. д.);

этапы опытно-конструкторской стадии;

число предъявляемых заказчику опытных образцов.

2. **Техническое предложение**, в котором обосновывается целесообразность создания изделия в целом, уточняются и рассчитываются себестоимость, показатели эксплуатационной надежности, технико-экономические показатели (ТЭП), общий технический уровень изделия.

3. **Эскизный проект**, который заключается в разработке первоначального наброска будущей конструкции изделия. Он содержит:

разработку принципиальной, кинематической, электрической, пневматической и гидравлической схем изделия;

общую компоновку изделия;

разработку эскизных чертежей общих видов;

составление спецификаций сборочных единиц, в т. ч. унифицированных и покупных;

анализ патентной чистоты конструкции;

оценку экономической эффективности конструкции.

4. **Технический проект** – разработка окончательного технического решения, дающего полное представление об устройстве изделия. Он включает:

расчеты на прочность, жесткость и долговечность;

разработку компоновочных чертежей, чертежей агрегатов, сборочных единиц и важнейших деталей;

макетирование;

составление технических условий на эксплуатацию, спецификаций;

экономическое обоснование проекта.

5. **Рабочий проект**, состоящий в разработке по результатам испытаний опытного образца полного комплекта конструкторской документации на изделие. Этапами рабочего проекта являются:

разработка рабочих чертежей общих видов, сборочных единиц и всех оригинальных деталей; уточнение подетальных спецификаций на каждую сборочную единицу;

разработка компоновочных, установочных и фундаментальных чертежей;

создание паспорта, рабочих чертежей, упаковки и тары для транспортировки;

стандартизационный контроль рабочих чертежей;  
изготовление опытных образцов; стендовые, заводские, государственные испытания;  
корректировка чертежей;  
разработка рекомендаций и инструкций по эксплуатации;  
уточненный технико-экономический анализ (ТЭА) конструкций и отдельных элементов.

Рабочая документация на изделие разрабатывается заводами-изготовителями или с привлечением конструкторов НИИ и КБ. Виды и комплектность конструкторской документации на изделие устанавливаются по соответствующим ГОСТам.

Разрабатываемая конструкция должна быть технологичной. Под *технологичностью* следует понимать придание любому изделию такой формы и выбор для него таких материалов, которые при условии выполнения изделием заданных функций обеспечивают наиболее простое, экономичное его изготовление. При обеспечении технологичности необходимо учитывать конструктивные, технологические и эксплуатационные требования.

***Основные конструктивные требования:***

соответствие выбранных параметров конструкции условиям ее эксплуатации;  
выбор рациональной схемы конструкции;  
оптимальное взаимное расположение сборочных единиц и агрегатов конструкции;  
выбор простейших форм детали;  
унификация материалов, деталей, сборочных единиц и агрегатов.

***Основные технологические требования:***

выбор технологических процессов, оптимальных для запланированных объемов производства машин;  
рациональные методы контроля;  
назначение минимально допустимых припусков на обработку.

***Основные эксплуатационные требования:***

обеспечение необходимой надежности и долговечности машины;  
простота и безопасность обслуживания и ремонта;  
стабильность эксплуатационных качеств, минимум эксплуатационных расходов.

Комплексная оценка экономичности нового изделия осуществляется на основе расчета показателей экономической эффективности.



Технологичность конструкции на стадиях проектирования обеспечивается в основном конструктором, а также другими службами предприятия – технологическим отделом, отделом материально-технического обеспечения, диспетчерским, технического контроля и т. д.

**Конструкторская унификация** – это сокращение разнообразия элементов без ущерба широкому ряду систем или ситуаций, в которых они применяются, комплекс мероприятий, устраняющих необоснованное многообразие типов и конструкций, форм и размеров деталей и заготовок, профилей и марок материалов.

Унификация является базой **агрегатирования**, т. е. создания изделий путем их компоновки из ограниченного числа унифицированных элементов, и **конструкционной преемственности**, т. е. применения в конструкции нового изделия уже освоенных в производстве сборочных единиц и деталей.

**Стандартизация** – это совместная творческая работа различных специалистов по установлению типов и параметров машин, механизмов, приборов, средств автоматизации, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий с учетом перспектив развития народного хозяйства.

Экономическая эффективность при переходе к унифицированным конструкциям определяется путем сравнения затрат варианта без применения унифицированных элементов с вариантом с применением этих элементов (материалы, зарплата производственных рабочих, содержание и эксплуатация оборудования, подготовка производства, существенное снижение трудоемкости).

**Технологическая подготовка производства (ТехПП)** представляет собой совокупность мероприятий, обеспечивающих технологическую готовность производства, т. е. наличие на предприятии полных комплектов конструкторского оснащения, необходимых для выпуска заданного объема продукции с установленными технико-экономическими показателями (ТЭП).

Организация и управление технологической подготовкой производства регламентируются государственными стандартами Единой системы технологической подготовки производства (ЕСТПП).

Основными функциями ТехПП являются:

обеспечение технологичности конструкции на стадии проектирования;

разработка технологических процессов;

проектирование и изготовление средств технологического оснащения;

организация и управление процессом ТехПП.

Разработка технологических процессов включает:

поиск аналогичных технологических процессов;

выбор рационального способа изготовления деталей и сборки изделий;

разработку технических заданий на проектирование и изготовление специальной оснастки, стандовой и измерительной аппаратуры и т. д.;

организацию специализированных участков, поточных линий, гибких автоматизированных производств;

разработку технологических планировок цехов и участков;

расчет норм расхода материалов и трудовых норм;

нормоконтроль технологической документации;

разработку управляющих программ для станков с числовым программным управлением (ЧПУ), обрабатывающих центров (ОЦ), гибких автоматизированных систем (ГПС) и др.

При проектировании и изготовлении средств технического оснащения:

составляются ведомости технологического оснащения;

разрабатываются конструкторская документация и технологические процессы на средства технического оснащения с определением экономической эффективности выбранного варианта;

проверяются чертежи технологической оснастки на технологичность;

разрабатываются инструкции на испытания, отладку и эксплуатацию технологической оснастки;

проводится нормоконтроль документации.

После изготовления средств технологического оснащения, их внедрения и отладки техническая документация корректируется и составляются ведомости на контрольно-измерительную аппаратуру; далее осуществляется отладка технологических процессов, корректировка конструкторской и технологической документации.

***Единая система технологической документации (ЕСТД)*** включает комплекс государственных стандартов и нормативных документов по порядку разработки, комплектации, оформления и обращения технологической документации.

В первую очередь разрабатываются межцеховые технологические маршруты для всех составных частей изделия (расцеховка деталей).

**Технологический маршрут** (межцеховой, внутрицеховой) – это последовательность прохождения заготовки, детали или сборочной единицы по цехам и производственным участкам предприятия.

Для единичного производства при изготовлении деталей, изделий достаточно иметь конструкторскую документацию, маршрутное или маршрутно-операционное описание техпроцесса либо перечень полного состава технологических операций без указания переходов и технологических режимов.

Для серийного и массового производства кроме маршрутной технологии разрабатываются технологические процессы с пооперационным описанием формообразования, обработки, сборки. При этом для единичных технологических процессов разрабатывается операционная карта, для типовых (групповых) технологических процессов – карта типовых (групповых) операций, в которых указываются переходы, технологические режимы, данные о средствах технологического оснащения, материалах, трудовых затратах.

Информация для разработки техпроцессов может быть:

**б а з о в а я** – наименование объекта выпуска; данные, содержащиеся в конструкторской документации на изделие;

**р у к о в о д я щ а я** – отраслевые стандарты, устанавливающие требования к техпроцессам, оборудованию, оснастке; документация на действующие единичные, типовые и групповые техпроцессы; инструкции для выбора технологических нормативов (режимов обработки, припусков, по ТБ и промышленной санитарии);

**с п р а в о ч н а я** – технологическая информация опытного производства, прогрессивных методов изготовления, каталоги, справочники, альбомы компоновок, планировок и т. д.

На всех предприятиях действует **автоматизированная система технологической подготовки производства** (АСТПП), которая является подсистемой АСУП и состоит из функциональных подсистем:

автоматизированного проектирования технологических процессов (САПРТехП);

автоматизированного проектирования технологического оснащения (САПРТО);

автоматизированного проектирования организации производства (САПРОП).

### 3.2. Планирование и прогнозирование

**Планирование** в менеджменте – это процесс выработки различных взаимосвязанных решений, касающихся будущей деятельности предприятия. Планирование заключается в систематической разработке курса действий на будущее, чтобы сегодня можно было принять такие решения, которые в будущем принесли бы организации желаемые результаты.

**План** – это проект желаемого будущего и путей его осуществления.

Важная цель планирования для организации – адаптировать свою деятельность к условиям рыночной экономики.

Объектами планирования в организации являются следующие виды деятельности:

1) *производственно-хозяйственная* (исследования и разработки, производство, маркетинг, формирование и использование всех видов ресурсов);

2) *социальная* (обеспечение условий для воспроизводства рабочей силы, оплата труда, его безопасность, подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров, улучшение условий труда и быта);

3) *экологическая* (компенсация отрицательного воздействия производства на окружающую среду, возмещение причиненного ущерба).

Планирование в организации включает следующие элементы: технико-экономическое планирование – перспективное (более года), текущее (на год); оперативно-производственное.

**Технико-экономическое планирование** определяет, направляет и организует производственно-хозяйственную деятельность организации и ее подразделений в различные по продолжительности периоды времени.

**Оперативно-производственное планирование** включает разработку календарных планов и оперативное регулирование процесса производства.

При планировании необходимо соблюдать определенные правила – **принципы планирования**, т. е. необходимые и объективные условия, соблюдение которых обеспечивает разработку реальных планов.

При планировании деятельности организации могут применяться следующие принципы:

*непрерывности* – непрерывный процесс планирования с учетом прошлого, настоящего и будущего;

*дифференциации* – планирование производственно-хозяйственной деятельности не только на уровне организации, но и на уровне ее структурных подразделений;

*участия* – каждое подразделение организации составляет собственный план. Оно свободно в выборе любых плановых решений, но при условии, что они не должны отрицательно влиять на другие подразделения данной организации и требовать дополнительных ресурсов (сверх тех, которыми располагает данное подразделение).

Различают две схемы составления планов по принципу участия: «сверху вниз» и «снизу вверх».

В соответствии с методом «сверху вниз» руководство организации определяет цели, задачи и технико-экономические показатели (ТЭП) производственно-хозяйственной деятельности по всей организации в целом; затем эти показатели в более детализированной форме включаются в план подразделений.

По методу «снизу вверх» поступают наоборот: структурные подразделения представляют свои предложения по планированию производственно-хозяйственной деятельности организации, а затем планово-экономический отдел на уровне руководства организации с корректировкой сводит их в единое целое;

*координации* – учитывает необходимость взаимной увязки планов организации и ее структурных подразделений;

*интеграции* – предусматривает порядок, при котором планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь эффективным, как планирование во взаимозависимости на всех уровнях организации.

При планировании применяют следующие научные подходы: системный, нормативный, глобальный, функциональный, воспроизводственный, динамический, административный, комплексный, ситуационный, поведенческий и др.

Различают формальное и неформальное планирование.

*Формальное планирование* – это подробная фиксация, на бумаге или других носителях, информации о схемах действий организации.

*Неформальное планирование* – это планирование, при котором все держится в уме и нет необходимости тратить время на фиксацию (запись) своих действий.

Формальное планирование предоставляет организации следующие преимущества:

помогает руководству организации мыслить перспективно;  
способствует четкой координации предпринимаемых организацией действий;

формирует систему целевых показателей деятельности организации для последующего контроля;

готовит предприятие к возможным внезапным рыночным переменам;

демонстрирует взаимосвязь обязанностей всех должностных лиц и др.

Основным документом, на основании которого предприятие осуществляет свою деятельность, является бизнес-план.

**Бизнес-план** – это документ, который описывает основные аспекты будущей деятельности организации, анализирует проблемы, с которыми она может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем.

Цель разработки бизнес-плана – спланировать производственно-хозяйственную деятельность организации на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Бизнес-план выполняет следующие основные функции:

1. *Использование бизнес-плана для разработки концепции ведения бизнеса, т. е.:*

разработка стратегии развития организации в целом или отдельных направлений ее деятельности на определенный период;

определение основных способов реализации стратегических целей и лиц, ответственных за их выполнение;

выбор наиболее эффективного варианта реализации целей и задач фирмы из всех имеющихся альтернатив;

изучение рынков деятельности организации;

определение степени конкурентоспособности продукции;

технично-экономическое и финансовое обоснование проектов и программ развития организации;

расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности организации, в том числе объема продаж, прибыли, дохода на капитал;

снижение степени риска в процессе развития организации, ее производственной, научно-технической, финансовой, внешнеэкономической деятельности;

повышение скорости адаптации организации к внезапным изменениям рыночной ситуации.

*2. Использование бизнес-плана для оценки фактических результатов деятельности организации за определенный период:*

материального и финансового положения, соответствия материальных и финансовых ресурсов достижению поставленных целей;

производственных и торговых издержек по созданию и реализации продукции и оказанию услуг;

сильных и слабых сторон организации, ее экономического потенциала;

внутрипроизводственного планирования и контроля;

степени социальной ответственности.

*3. Использование бизнес-плана для привлечения внешних инвестиций:*

определение способов концентрирования финансовых ресурсов;

привлечение финансовых и материальных ресурсов, необходимых для реализации внутрипроизводственных планов, проектов и программ;

привлечение высокоэффективных партнеров;

подбор сотрудников, способных реализовать внутрипроизводственные планы, проекты, программы.

Бизнес-план помогает руководителю решить следующие основные задачи:

определить конкретные направления деятельности организации, целевые рынки и ее место на этих рынках;

сформулировать долговременные и краткосрочные цели организации, стратегию и тактику их достижения; определить лиц, ответственных за реализацию каждой стратегии;

определить продукцию и услуги, которые будут предлагаться организацией потребителям; оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;

оценить соответствие кадров организации и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;

определить состав маркетинговых мероприятий организации по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и т. п.;

оценить материальное и финансовое положение организации, ответственность финансовых и материальных ресурсов достижению поставленных целей и т. д.

Планирование деятельности организации с помощью бизнес-плана приносит немало выгод:

заставляет руководителей определять перспективы развития организации;

позволяет осуществить более четкую координацию предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей;

устанавливает показатели деятельности организации, необходимые для последующего контроля;

делает организацию более подготовленной к внезапным изменениям рыночной ситуации (повышает скорость адаптации);

наглядно демонстрирует обязанности всех руководителей организации и т. д.

Потребность в бизнес-плане возникает при решении таких важных стратегических задач, как:

подготовка заявок существующих и вновь созданных частных и акционерных организаций на получение кредитов;

обоснование предложений по приватизации государственных организаций;

открытие нового дела; определение профиля будущей организации и основных направлений ее коммерческой деятельности.

Бизнес-план рекомендуется составлять на три–пять лет вперед. Для первого и второго года основные показатели даются в поквартальной разбивке (при возможности – даже в помесечном разрезе), и только начиная с третьего года можно ограничиться годовыми показателями.

Бизнес-план должен давать полное представление обо всех аспектах деятельности организации и состоять из следующих основных разделов:

1. Резюме.
2. Характеристика организации и стратегия ее развития.
3. Описание продукции.
4. Анализ рынка сбыта. Стратегия маркетинга.
5. Производственный план.
6. Организационный план.
7. Инвестиционный план.



8. Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности.
9. Показатели эффективности проекта.
10. Юридический план.

### ***Прогнозирование управленческих решений***

Прогнозирование управленческих решений наиболее тесно связано с планированием. План и прогноз представляют собой взаимодополняющие друг друга стадии планирования при определяющей роли плана как ведущего звена управления.

Процесс разработки прогнозов называется ***прогнозированием***.

Под ***прогнозом*** понимается научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, альтернативных путях и сроках его существования. В прогнозе сроки, объемы работ, числовые характеристики объекта и другие показатели носят вероятностный характер и обязательно предусматривают возможность внесения корректировок. В отличие от прогноза план содержит определенные сроки осуществления события и характеристики планируемого объекта. Для плановых разработок используется наиболее рациональный прогнозный вариант.

При разработке прогнозов можно выделить следующие ***этапы***:

анализ и корректировка материалов по прогнозированию;

анализ сложившихся тенденций и проблем повышения качества продукции;

разработка прогнозов в составе предполагаемой комплексной программы.

Прогноз является предплановым документом, и поэтому его внедрение на практике означает определение научно обоснованной стратегии организации и разработку бизнес-плана на основе использования вариантов прогноза показателей качества, расчета затрат на его выполнение и другой информации.

К ***основным задачам*** прогнозирования относятся:

разработка рыночной стратегии прогноза потребности в каждом конкретном виде потребительной стоимости в соответствии с результатами маркетинговых исследований;

выбор показателей, оказывающих существенное влияние на величину полезного эффекта прогнозируемой продукции в условиях рынка;

прогнозирование показателей качества новой продукции во времени с учетом влияющих на них факторов;

прогноз организационно-технического уровня производства по стадиям жизненного цикла продукции;

оптимизация прогнозных показателей производственно-хозяйственной деятельности организации по критерию максимизации полезного эффекта при минимальных совокупных затратах за жизненный цикл продукции;

обоснование экономической целесообразности разработки новой или повышения качества и эффективности выпускаемой продукции исходя из ресурсов и приоритетов.

Под **полезным эффектом** от эксплуатации (потребления) продукции понимается выполняемая ею работа или отдача за срок ее службы. При определении полезного эффекта всю промышленную продукцию можно разделить:

на продукцию, полезный эффект которой характеризуется отдачей (сырье, материалы, смазочные материалы, топливо, значительное количество предметов народного потребления, пищевые продукты и т. д.);

продукцию, полезный эффект которой выражается выполненной работой в единицу времени (станки, подъемно-транспортные средства, полиграфическое оборудование, нефтеаппаратура и т. д.).

К **основным принципам прогнозирования управляющих решений** относятся: системность, комплексность, непрерывность, вариантность, адекватность, оптимальность.

При прогнозировании управленческих решений важную роль играет **исходная информация**.

Основными источниками исходной информации для прогнозирования являются:

статистическая, финансово-бухгалтерская и оперативная отчетность предприятий и организаций;

научно-техническая документация по результатам выполнения НИОКР, включая обзоры, проспекты, каталоги и другую информацию по развитию науки и техники в стране и за рубежом;

патентно-лицензионная документация.

Учитывая значительное дублирование информации, используемой при прогнозировании и планировании, целесообразно использовать единые базы данных, формируемые по принадлежности к объ-

ектам прогнозирования и планирования. В этом случае проблему информационного обеспечения научно-технического прогнозирования следует решать в комплексе с развитием автоматизированной системы управления (АСУ), что в значительной мере снижает объем трудозатрат на сбор и подготовку исходных данных, позволяет сконцентрировать усилия специалистов на содержательной части этого процесса.

По назначению и характеру функционирования вся информация делится на *научно-техническую, технико-экономическую и справочно-нормативную*.

Исходная информация включает данные, используемые в процессе выбора метода прогнозирования, создания методик и справочно-нормативных материалов. От полноты и достоверности этой группы информации зависит научная обоснованность применяемых методов прогнозирования, обоснованность и точность прогнозов.

К методам прогнозирования управленческих решений относятся нормативный, экспериментальный, параметрический, экспертный, функциональный, индексный, экстраполяции и др.

Организация работ по прогнозированию представляет собой комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на подготовку информации для принятия оперативных и стратегических решений. Задачами организации работ по прогнозированию являются:

сбор и систематизация необходимой информации для прогнозирования;

подготовка специалистов, владеющих основными приемами прогнозирования;

формирование и организация функционирования рабочих органов программирования, интегрированных с существующими службами управления.

При организации работ по прогнозированию должны соблюдаться следующие принципы: адресность; сбалансированность; параллельность; непрерывность; прямоточность; адекватность; управляемость; альтернативность; адаптивность.

Эти принципы предполагают целенаправленное, непрерывное, систематическое и быстрое использование информации для составления прогнозных вариантов проекта с учетом их альтернативности и факторов внешней и внутренней среды.

### 3.3. Оперативное управление производством

#### *Сущность оперативного управления производством*

*Оперативное управление производством* включает следующие этапы:

1. Организация разработки и выполнения оперативно-календарных планов производства продукции и сменно-суточных заданий на уровне цехов (участков, рабочих мест).
2. Организация обеспечения рабочих мест необходимыми ресурсами.
3. Организация учета и контроля за ходом производства.
4. Регулирование хода производства.

Оперативное управление предполагает принятие управленческих решений в реально складывающейся производственно-хозяйственной ситуации. На межцеховом уровне с его помощью решаются принципиальные вопросы о снятии или замене запущенных в производство изделий, включении в программу выпуска новых изделий, обеспечении внешних поставок комплектующих изделий, использовании всех видов ресурсов.

Для оперативного управления производством в цехах характерна строгая регламентация времени выполнения работ по каждой позиции производственной программы и номенклатурно-календарного плана в зависимости от фактически складывающейся производственной ситуации. Работы по оперативному управлению производством выполняются в реальном масштабе времени и не допускают перерывов в процессе изготовления деталей и сборки изделий. Временной интервал оперативного управления для цеха может быть в пределах месяца, для участка (бригады) и рабочих мест – в интервале недели. Для межцехового уровня этот интервал расширяется от месяца до года. В настоящее время процедуры оперативного управления сочетаются с технологией и регулированием (диспетчеризацией) производства.

Таким образом, оперативное управление производством осуществляется на основе непрерывного (повседневного) наблюдения за ходом производства, целенаправленного воздействия на коллективы цехов, участков, а также на отдельных работников для обеспечения своевременного выполнения утвержденных производственных программ. Это достигается при выполнении следующих условий:

строгого распределения работ на короткие периоды времени (декада, неделя, сутки, смена) в цехах – в подетальном и узловом разрезах, – и производственных участках (в бригадах), на рабочих местах – в подетально-операционном виде;

четкой организации сбора и обработки информации о ходе производства;

комплексного использования ЭВМ для подготовки вариантов управленческих решений;

повседневного анализа и владения производственной ситуацией на уровне структурных подразделений организации;

своевременного принятия решений по организации работы, предупреждению нарушений в ходе производственного процесса или быстрому его восстановлению в случае отклонения от запланированных заданий.

Особенностью оперативного управления в единичном производстве является то, что оно планируется по заказам на одно изделие или на некоторое количество изделий оригинальной конструкции. Применительно к каждому заказу планируется и подготавливается производство, формируется техническая документация, рассчитывается цикловой график и определяется индивидуальная себестоимость заказа.

Составление оперативно-календарного плана (ОКП) запуска-выпуска деталей для цехов серийного производства – сложная, трудоемкая работа, требующая предварительного анализа реальных условий производства в каждом цехе. В отличие от цехов крупносерийного производства с устойчивой номенклатурой деталей серийное производство в каждом из планируемых месяцев не всегда носит стабильный характер в связи с особенностями выпускаемых деталей. Это означает, что запуск и выпуск каждой партии деталей подчиняется определенным требованиям сборки изделий либо условиям поддержания на нормативном уровне оборотных и страховых заделов, что связано с необходимостью выявления следующих основных особенностей и факторов, определяющих процесс разработки наиболее рационального варианта ОКП запуска-выпуска деталей:

1. В серийном производстве для каждой партии деталей определяется число или периодичность запусков партии в обработку. Для каждой партии число запусков может быть различным. Если оно больше единицы, то в ОКП выпуск каждой партии деталей следует чередовать

с периодичностью запуска-выпуска, добиваясь равных промежутков времени между выпусками партии деталей одного наименования.

2. Затраты времени на переналадку оборудования должны быть минимальными, что достигается путем строгого закрепления конструктивно-технологически схожих деталей за одними и теми же станками.

3. Важным критерием эффективности ОКП служит обеспеченность полной загрузки станков и занятости рабочих. Для достижения этой цели рекомендуется использовать принципы рациональной организации производственных процессов, внедрение бригадной формы организации труда, совмещение профессий, многостаночное обслуживание, снижение монотонности труда и т. д.

4. При выполнении всех основных видов обработки деталей выделяются ведущие, имеющие наиболее длительный технологический цикл обработки, и комплектующие детали. При этом необходимо соблюдать график выпуска ведущих деталей.

5. В условиях стабильной номенклатуры планирование производства деталей организуется по принципу их подачи на центральный склад готовых изделий предприятия при соблюдении очередности запуска (выпуска) деталей.

6. Оперативно-календарный план разрабатывается на основе подетальной производственной программы и представляет собой распределение работ по дням недели, при котором каждая партия деталей имеет конкретные сроки запуска (выпуска) в производство.

7. При разработке оперативного плана следует учитывать, насколько обеспечено все необходимое для непосредственной его реализации.

8. ОКП разрабатывается до начала очередного планового периода, с учетом имеющегося задела в производстве. Размеры партии деталей по ходу процесса могут разукрупняться по техническим, организационным или производственным причинам.

Основное требование, предъявляемое к оперативному управлению в массовом производстве, – обеспечить непрерывность и ритмичность всех элементов производственного процесса. Движение предметов труда по операциям здесь организуется на основе тщательных предварительных расчетов плана каждой поточной линии.

Методы и формы оперативного управления массовым производством, учитывающие особенности конкретной организации, основываются:

на наличии заранее разработанной технической документации, точно регламентирующей пооперационную технологию, расходные подетальные и пооперационные нормы затрат всех видов ресурсов на всю выпускаемую организацией продукцию;

системе календарно-плановых нормативов, среди которых особое значение имеют подетальные нормативы заделов.

Завершающей стадией процесса управления производством являются учет, контроль и регулирование (диспетчеризация) хода выполнения частных процессов.

Важную роль в управлении процессом производства играет информация о ходе производства. Она используется не только при планировании, но одновременно является основой действенного контроля и регулирования производственных процессов. Какими бы стабильными ни были цеховые производственные программы и оперативные задания участкам или отдельным рабочим, в ходе производства неизбежно возникают изменения и отклонения, требующие корректировки ранее составленных планов (например, отсутствие на складе материалов, заготовок, готовых деталей, приспособлений, инструмента; возникновение брака; отсутствие рабочих; выход оборудования из строя).

Своевременный учет перечисленных отклонений позволяет не только контролировать, но и оперативно регулировать ход производства, направляя его протекание в соответствии с планом, что обеспечивается только при рациональной организации системы оперативного учета в масштабе всего предприятия. Основной задачей оперативного учета является получение информации о результатах работы предприятия и его подразделений за определенный период времени. Эта информация в синтезированном виде используется для целей планирования производства в каждом из цехов на более длительные периоды времени (месяц, квартал). Реализация этой задачи при условии своевременности поступления, полноты и достоверности учитываемой информации осуществляется с помощью комплексной автоматизированной системы оперативного учета на предприятии (КАСОУП).

### *Функции оперативного управления производством*

*Функция диспетчерского контроля и регулирования хода производства* – это процесс, осуществляемый на основе сбора информа-

ции о выполнении производственных заданий, сопоставления фактических данных о ходе производства с плановыми, анализа выявленных отклонений и определения необходимых мероприятий для обеспечения равномерного и комплексного выполнения программы выпуска деталей, сборочных единиц и изделий.

Диспетчеры цехов осуществляют контроль:  
выполнения номенклатурного плана выпуска изделий;  
наличия комплектующих изделий;  
создания межцеховых заделов;  
оперативной подготовки и обеспечения производства.

Система диспетчерского регулирования хода производства включает:

четкую организацию оперативного планирования производства, непосредственным продолжением которого она является;  
непрерывность контроля и наблюдения за ходом производства;  
быстрое и четкое выполнение распоряжений руководства;  
ответственность и преемственность оперативного руководства производством.

Текущая работа по диспетчированию производства в масштабе организации лежит на персонале планово-диспетчерского отдела (ПДБ) (сменные диспетчеры и операторы), находящегося в подчинении главного диспетчера (который, в свою очередь, подчиняется заместителю руководителя по производству). Организационное построение диспетчерского аппарата зависит от типа, характера и масштаба производства. В крупных организациях в составе планово-диспетчерского отдела формируется центральное диспетчерское бюро, в составе которого создаются диспетчерские группы по видам производства или стадиям производственного процесса.

Служба главного диспетчера осуществляет следующие основные функции: контроль, оперативный учет, координацию, мотивацию, регулирование.

**Ф у н к ц и я к о н т р о л я** – это процесс выявления отклонений фактически достигнутых в процессе производства результатов от запланированных. Контроль имеет целью выявление отклонений от установленных плановых заданий и календарных графиков производства, согласование работы различных структурных подразделений и служб организации.



**Ф у н к ц и я о п е р а т и в н о г о у ч е т а** – это процесс сравнения фактических технико-экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности организации с запланированными, в результате которого вырабатываются способы корректирующего воздействия на объект управления.

**Ф у н к ц и я к о о р д и н а ц и и** – это процесс обеспечения согласованности действий в работе всех структурных подразделений организации, поддержания и совершенствования связей между ними, осуществляемый в целях обеспечения согласованной и слаженной работы при выполнении плановых заданий. Эта функция реализуется в форме воздействия на коллектив людей, занятых в процессе производства, со стороны линейных руководителей и функциональных служб организации и цехов, которые регулярно и оперативно координируют их деятельность.

**Ф у н к ц и я м о т и в а ц и и** – это процесс побуждения работников к активной трудовой деятельности для достижения целей организации и их собственных личностных целей.

Функция мотивации оказывает влияние на коллектив организации и ее структурных подразделений в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер и т. д., активизируя работу органов управления и повышая эффективность всей системы управления производством.

Функция оперативного регулирования – завершающий этап оперативного управления производством, на котором осуществляется процесс разработки и реализации решений по предупреждению отклонений и сбоев в ходе производства. Организация такого регулирования помогает достижению безусловного выполнения производственных плановых заданий.

### *Диспетчирование*

**Диспетчирование** – это процесс регулирования и контроля за ходом производства и выпуска продукции, расходом всех видов ресурсов, организацией выполнения оперативных планов. Оно ведется на соответствующем уровне планово-диспетчерским отделом и планово-управленческим персоналом (мастер, диспетчер, распределитель работ и т. д.).

Диспетчерский контроль (учет, контроль, анализ) и регулирование (диспетчирование) являются завершающей стадией процесса управления производством.

Диспетчирование используется для управления:

спецификациями изделия;

технологическими процессами;

конструкторскими изменениями;

рабочими центрами (в том числе профилактическими ремонтами оборудования);

нормативной и текущей себестоимостью изделия;

производственными рабочими;

нарядами-заказами;

производственным контролем;

поточным производством.

В процессе диспетчирования решаются следующие задачи:

формализация, учет и непрерывное уточнение базовых данных (нормативов), используемых при диспетчировании;

постоянное сравнение результатов и характеристик выполняемых работ с нормативами; выполнение корректирующих действий в случаях значительного отклонения действительных результатов от плановых.

При этом контролируются:

централизованное координирование различных производственных процессов;

оперативное маневрирование ресурсами (материалами, полуфабрикатами, энергией, инструментом, транспортом, тарой); текущее регулирование с целью достижения ритмичного выпуска продукции;

оптимальное использование производственных фондов и рабочей силы;

предупреждение и ликвидация неполадок.

При любом типе производства объектами диспетчирования являются выпуск продукции, материально-техническое обеспечение, сроки технологической подготовки производства, документация.

В единичном производстве планово-учетной единицей для всех служб завода является заказ. Основными объектами диспетчерского контроля по цехам являются сроки выполнения заказов, а внутри цехов – сроки изготовления деталей. Контроль осуществляется на основе планов-графиков.

В серийном производстве контролируются сроки запуска и выпуска партии заготовок, деталей, узлов, уровень складских заделов заготовок и деталей, состояние комплексного обеспечения сборки изделий. Контроль осуществляется на основе подетальных планов-графиков с учетом опережений.

В массовом производстве основными объектами диспетчерского контроля являются соблюдение установленного такта работы поточных линий и состояние внутрелинейных заделов. Контроль осуществляется на основе сменно-суточных и часовых графиков работы.

В качестве инструмента диспетчирования при стабильной номенклатуре используется график загрузки оборудования, в котором указываются номер партии деталей и число деталей, которые будут обработаны за смену на рабочем месте и на участке в целом. В условиях меняющейся номенклатуры используются сменно-суточные задания для рабочих мест и участков.

Сменно-суточное задание – это директивный учетно-денежный документ, помогающий мастеру распределить работу, организовать ее выполнение и вести контроль за ходом производства.

Количественными критериями диспетчирования могут быть следующие:

1) 90 % и более нарядов-заказов, где первоначально согласованные даты изготовления продукции соответствуют реальным датам поступления продуктов на склад или комплектации других нарядов-заказов;

2) менее 10 % нарядов-заказов, корректируемых из-за того, что производство не успевает выполнить заказ вовремя;

3) наряды-заказы, где отклонение нормативной стоимости изготавливаемой продукции (готовой и полуфабрикатов) от фактической составляет менее 10 %.

Информационный поток от цеха к планово-диспетчерскому отделу (ПДО) отражает: сдачу готовой продукции, информацию о браке, простое, неполадки, обеспеченность конструкторско-технологической документацией, обеспеченность заготовками, обеспеченность оснасткой, причины отклонения плана.

Информационный поток от планово-экономического отдела (ПЭО) к ПДО отражает выпуск готовой продукции и незавершенное производство (НЗП) по цехам.

Информационный поток от отдела главного конструктора (ОГК) к ПДО отражает общую конструктивную подетальную спецификацию деталей и узлов.

Информационный поток от отдела главного металлурга (ОГМ) к ПДО отражает состояние и соответствие требованиям заказа по металлу.

Информационный поток от отдела главного механика (ОГМех) к ПДО отражает план-график работы ППР и перемещение оборудования по цехам.

Информационный поток от отдела главного энергетика (ОГЭ) к ПДО отражает план-график на планово-предупредительные работы энергоустановок, распределение энергии по цехам, заявки на услуги при ремонте.

Информационный поток от отдела организации труда и заработной платы (ОТиЗ) к ПДО отражает нормативы трудоемкости изготовления изделий по цехам и видам работ.

Информационный поток от бухгалтерии к ПДО отражает сводку об инвентаризации НЗП по организации и т. д.

Информационный поток от отдела материально-технического обеспечения (МТО) к ПДО отражает поступление материалов, их наличие на складе, ожидаемый завоз и изменение поставок по операции.

### **3.4. Управление материально-техническим обеспечением производства**

Процесс материально-технического обеспечения производства направлен на своевременную поставку на склады предприятия или сразу на рабочие места материально-технических ресурсов, требуемых в соответствии с бизнес-планом. В состав материально-технических ресурсов входит все то, что поступает в организацию в вещественной форме и в виде энергии: сырье, материалы, комплектующие изделия, покупное технологическое оборудование и технологическая оснастка (приспособления, режущий и мерительный инструмент), новые транспортные средства, погрузочно-разгрузочное оборудование, вычислительная техника и другое оборудование, а также покупное топливо, энергия, вода и т. д.

Материально-техническим обеспечением производства в организации занимается отдел материально-технического обеспечения, который подчиняется заместителю директора организации по производству и выполняет следующие виды работ:

маркетинговые исследования рынка поставщиков по конкретным видам ресурсов и выбор поставщиков исходя из следующих требований:

наличие у поставщика лицензии и достаточного опыта работы в данной области,

высокий организационно-технический уровень производства, надежность и прибыльность работы,

обеспечение конкурентоспособности выпускаемых товаров,

приемлемая (оптимальная) их цена,

простота схемы и стабильность поставок,

нормирование потребности в конкретных видах ресурсов;

разработку организационно-технических мероприятий по снижению норм и нормативов расхода ресурсов;

поиск каналов и форм материально-технического обеспечения производства;

разработку материальных балансов;

планирование материально-технического обеспечения производства ресурсами;

организацию доставки, хранения и подготовки ресурсов к производству;

организацию обеспечения ресурсами рабочих мест;

учет и контроль использования ресурсов;

организацию сбора и переработки отходов производства;

анализ эффективности использования ресурсов;

проектирование методов стимулирования улучшения использования ресурсов.

Процесс движения ресурсов в организации включает их привлечение для выполнения маркетинговых исследований, НИОКР, технической подготовки производства, производства продукции и выполнения услуг, гарантийного обслуживания товаров организации, капитального строительства. В свою очередь привлечение ресурсов для производства продукции и выполнения услуг подразделяется на ресурсы для непосредственного изготовления продукции, выполнения услуг, ремонтно-эксплуатационных нужд; для капитального

строительства – на новое строительство, расширение производства, техническое перевооружение, реконструкцию; использование ресурсов по одному из перечисленных направлений; восстановление ресурсов (при необходимости); утилизацию или списание ресурсов.

Конкретную форму (метод) обеспечения материально-техническими ресурсами организация выбирает, исходя из особенностей ресурса, продолжительности его получения, количества предложений, качества и цены ресурса и других факторов. При определении формы обеспечения организации ресурсами следует изучить надежность поставщика и уровень конкурентоспособности выпускаемой им продукции. При заключении с поставщиками контрактов (договоров) следует помнить о необходимости отражения в них количественных и качественных показателей, конкретных форм поставок, сроков, санкций и других требований.

К наиболее распространенным формам обеспечения организации ресурсами относятся товарно-сырьевые биржи, прямые связи, аукционы, конкурсы, спонсорство, собственное производство, реклама, Интернет и др.

Факторами совершенствования обеспечения организации материально-техническими ресурсами являются:

- анализ удельных расходов материальных ресурсов за отчетный период использования технологического оборудования и оснастки;

- прогнозирование и нормирование отдельных видов ресурсов на плановый период;

- разработка материальных балансов по видам ресурсов, источникам поступления, по направлениям использования;

- применение к процессам движения ресурсов совокупности научных подходов менеджмента;

  - оптимизация формирования и использования ресурсов;

  - совершенствование конструкции или структуры продукции;

  - совершенствование технологии изготовления продукции;

  - применение материалов с заранее заданными свойствами;

- применение оптимальных для данных условий форм и методов обеспечения ресурсами;

  - стимулирование улучшения использования ресурсов.

### 3.5. Управление трудовыми ресурсами

#### *Подбор и расстановка управленческих кадров*

Экономическое развитие республики совершенствует подходы в области управления трудовыми ресурсами. Появляются руководители нового типа, мышление и стиль которых соответствуют новым задачам и условиям развития общества на современном этапе.

Одна из важнейших задач руководителей заключается в осуществлении правильного подбора кадров, реализующих стратегию фирмы, и обеспечении нормальных условий работы своим подчиненным.

Методы оценки сотрудников организации можно объединить в три основных: прогностический, практический, имитационный.

*Прогностический метод.* Широко используются анкетные данные (личный листок по учету кадров); письменные (устные) характеристики; мнения (отзывы) руководителей организации, коллег по работе; личные беседы; различные виды тестов и т. д.

*Практический метод.* Проверяется пригодность работника к выполнению им своих служебных обязанностей путем оценки результатов его практической работы. Используется практика пробных перемещений по должностям.

*Имитационный метод.* Специалисту предлагается найти выход из конкретной производственной ситуации (ситуаций). После этого проводится экспертная оценка свойств и деловых качеств личности.

Набор критериев оценки в каждом конкретном случае может зависеть от содержания и качества выполняемой в будущем работы. Предпочтение всегда отдается либо профессиональным, либо личным качествам претендента. Главное в этих исследованиях — получение информации об эффективности выполнения претендентом будущих функциональных обязанностей.

Повышение квалификации персонала – постоянный процесс пополнения и обновления знаний. Оно связано с изменениями в обществе, экономике, науке, технике, в развитии рыночных отношений и т. д., что приводит к созданию новых форм организации производства и выдвигает более высокие требования к уровню подготовки специалистов.

Переподготовка персонала в настоящее время проводится при помощи современных методов обучения, с использованием различ-

ных технических средств. Это формирует у специалистов системное мышление, способность принимать правильные самостоятельные решения, проявлять высокую степень независимости, активность, стремление к саморазвитию, самосовершенствованию.

Руководство персоналом является функцией управления. Оно призвано координировать, объединять, связывать и интегрировать все прочие функции в единое целое.

В современных условиях произошли существенные изменения в руководстве персоналом: вместо административных преобладающее значение приобрели социально-экономические и морально-психологические методы управления, направленные на осуществление сотрудничества персонала и администрации для достижения намеченных целей.

Целью руководства персоналом является побуждение работников к развитию их способностей для более эффективного труда. Руководитель должен направлять усилия подчиненных, помогать раскрыть им свои способности, формировать вокруг себя группу единомышленников, а не приказывать им.

Эффективность руководства достигается за счет использования следующих факторов:

- современной организации рабочих мест;

- рационального использования производственных площадей и мощностей организации;

- переподготовки и повышения квалификации кадров;

- обеспечения гарантии занятости и снижения текучести кадров;

- осуществления различных социально-экономических программ

и т. д.

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы.

При подборе и расстановке кадров в современных условиях нужно учитывать уровень экономического мышления управленческих кадров, их профессионализм, компетентность, коммуникабельность, пригодность для данной работы и т. д. Поспешность, необдуманность, формальный анкетный подход неизбежно приведут к ошибкам, так как от правильного выбора и расстановки кадров зависит качество продукции (услуг), производимой организацией.



Кадровая политика в области отбора сотрудников состоит в определении правил приема на работу специалистов, необходимых для своевременного и качественного выполнения заданных функций. Подбор кадров рассматривается как функция управления, которая реализуется в отношении к личности, и включает характеристику профессиональных навыков, интервьюирование, тестирование, беседу с претендентами и т. д.

Определенную помощь при отборе кадров оказывают различные источники информации. К ним относятся автобиография, фотография, заявление о приеме на работу, рекомендации с последних мест работы, листок по учету кадров, диплом об образовании, трудовая книжка, профессиональная пригодность для выполнения определенного вида работ (медосмотр), беседы с поступающим на работу и т. д.

Данные источники информации при отборе персонала дополняют другими требованиями, в которых отражается квалификация работников. В них отражены основные требования, предъявляемые к работнику, которые могут оцениваться баллами по ограниченной шкале (сравнивается сумма требований, предъявляемых к кандидату, и сумма, которую он набрал при тестировании).

Для привлечения персонала можно использовать внешний или внутренний рынок рабочей силы, т. е. работники со стороны или своей организации.

Оценка претендентов в любом случае производится по стандартным критериям, которые включают образование, профессиональную пригодность, производственный опыт, опыт руководящей работы, внешний вид, самоуверенность, убедительность и самостоятельность, коммуникабельность, уравновешенность, честность, целеустремленность (карьера, инициатива, усердие), сообразительность, внимательность, способности к абстрактному мышлению, находчивость, немногословность, ясность изложения мыслей и т. д.

Руководству организации следует содействовать квалификационному росту своих работников, повышению их общеобразовательного уровня, так как чем грамотнее работник, тем он более инициативен и тем эффективнее будет работа предприятия.

В организациях должна существовать атмосфера взаимного сотрудничества между руководителями, специалистами, служащими и рабочими, их взаимозаменяемость, что повышает технические

и производственные возможности предприятия, упрощает задачи организации и управления производством, заинтересовывает работников в уплотнении рабочего графика и экономии фонда заработной платы, дает возможность для жесткого самоконтроля и самоорганизации трудового коллектива в части распределения между работниками тех или иных функций.

Не следует забывать и о регулярном повышении заработной платы в соответствии с ростом квалификационного уровня работающих. Это лучше делать в меньшем размере, но чаще, чем реже, но в большом.

Кадровые службы организации выполняют следующие функции: формируют кадры, т. е. занимаются планированием, отбором, приемом, высвобождением, анализом текучести кадров и т. п.;

занимаются профессиональной ориентацией и переподготовкой кадров, аттестацией персонала, организацией продвижения по службе; совершенствуют организацию труда и методы его стимулирования, создают безопасные условия труда и т. д.

В организациях обычно выделяют следующие основные группы принципов, влияющих на эффективность кадровой работы: технологические, личностные, экономические, социально-психологические.

*Технологические* принципы представляют собой изменения структуры и форм занятости: дифференциация персонала и формирование «внутренних рынков труда»; совершенствование организации труда; повышение квалификации и переподготовки кадров; создание комплексных систем управления качеством работы сотрудников организации.

*Личностные* – гибкие, индивидуальные формы работы; внедрение системы стимулирования предпринимательства, новаторства, участия в управленческих решениях.

*Экономические* – применение передового международного опыта управления кадрами; создание новых форм сотрудничества работников, профсоюзов и администрации организации; взаимодействие кадровых служб с государственными органами.

*Социально-психологические* – понимание роли личности в обеспечении эффективной работы организации; создание благоприятного психологического климата в коллективе; обоснованность решений по использованию трудовых ресурсов.

Задачами кадровых служб являются:

– прогнозирование развития персонала, поддержка творческого отношения к делу; обеспечение высокого уровня профессионализма в кадровых вопросах;

– выявление проблем и принятие соответствующих решений в сфере использования трудовых ресурсов, привлечение к ним внимания руководителей различного уровня; поддержка творчества и новаторства, создание условий для высококвалифицированной работы; совершенствование знаний менеджеров организации и управления с целью эффективного использования потенциала сотрудников.

Известны пять основных критериев оценки персонала:

1) количество труда (объем, результативность, интенсивность труда, использование времени);

2) качество труда (доля брака в работе, соответствие продукции лучшим мировым образцам и т. п.);

3) отношение к работе (инициативность работника, его возможность приспособления к новым ситуациям и т. п.);

4) тщательность в работе (отношение к средствам производства, их использованию, степень учета материальных затрат на рабочем месте и др.);

5) сотрудничество внутри организации (отношения работника с членами коллектива, его реакция на замечания со стороны, другие личные качества и т. д.).

Балльная оценка позволяет определить степень присутствия данных критериев у того или иного работника с помощью специальных коэффициентов весомости каждого параметра.

При оценке работника в организации преследуют следующие основные цели:

административную — повышение, понижение по службе, перевод на другое место работы, прекращение трудового договора;

информационную — возможность информировать работника об уровне его работы;

мотивационную — важное средство мотивации поведения людей и их действий.

Основой экспертной оценки персонала являются количественные параметры и оценочные критерии, полученные в результате интервью. Используя данный метод, можно оценить испытуемых с высокой степенью достоверности. Количественная оценка претен-

дента на руководящую должность состоит в разделении его работы на отдельные функции, каждая из которых оценивается в баллах независимо от других. На основе этих частных оценок рассчитывается итоговый показатель эффективности и качества труда будущего руководителя.

При оценке эффективности трудовой деятельности работников решаются следующие основные задачи: определяются критерии и показатели, по которым проводится оценка; обосновывается способ определения эффективности труда.

Исследования, проведенные в этой области, показывают, что менеджеров организаций различных форм собственности целесообразно оценивать по следующим критериям: управленческая деятельность (планирование, прогнозирование, снижение трудоемкости обработки управленческой информации, механизация и автоматизация трудоемких процессов и т. п.); профессионализм (знание дела, навыки); личные качества (организаторские способности, коммуникабельность).

При наборе кадров важно, чтобы еще до назначения на должность было возможно узнать мнение коллектива о назначаемом кандидате. Это поможет установить, как воспринимает назначение коллектив, которым будет руководить кандидат. Улучшению расстановки кадров должна способствовать регулярная сменяемость должностных лиц. При расстановке кадров необходимо, учитывая достоинства каждого работника, основываться на его перемещении с одной должности на другую, из одного отдела в другой. Это помогает работнику обогащать свой опыт, использовать его в работе.

Для эффективной работы по подбору и расстановке кадров следует придерживаться следующих основных принципов:

- не применять интуитивные методы отбора кадров;

- при планировании трудовых ресурсов необходимо установить их наличие, будущие потребности в кадрах и разработать программу их развития;

- целесообразно использовать внутренний и внешний рынок рабочей силы;

- при оценке персонала следует использовать личностные и технические средства оценки персонала. Особое внимание должно быть уделено собеседованию и экспертной оценке персонала, которая дает наиболее объективную и независимую оценку претендентов.

Современный руководитель должен обладать определенным опытом, интуицией, умением оперативно принимать нужное и правильное решение, иметь высокую профессиональную подготовку, уметь вести деловые переговоры, знать правила общения и общаться со своими подчиненными.

В области экономической переподготовки управленческих кадров в современных условиях можно выделить следующие основные группы решаемых задач: хозяйственно-экономические, организационно-технические и социально-политические.

Система подготовки менеджеров должна постоянно совершенствоваться и развиваться с учетом всех происходящих перемен в экономической и политической жизни общества.

### **3.6. Управление маркетинговой деятельностью**

Под маркетингом понимается концепция управления производственно-сбытовой деятельностью, согласно которой решения принимаются на основе информации о состоянии рынка, возможностях потребителей, их вкусах и спросе.

Основная цель маркетинга – удовлетворение потребностей потребителей, достижение которой зависит от эффективной организации производственных и сбытовых мероприятий (от закупки сырья до обслуживания покупателя), анализа рынка, стайлинга (форма и внешний вид) товара, упаковки, товарной марки, фиксированных цен, планирования и организации сбыта, рекламы.

Следовательно, *маркетинг* – это комплекс мероприятий в области исследований торгово-сбытовой деятельности организации по изучению всех факторов, оказывающих влияние на процесс производства и продвижения товаров (услуг) от производителя к потребителю.

Управление маркетингом в организации предполагает наличие определенной организационной формы, соответствующей содержанию процесса управления, которая характеризуется:

составом и содержанием функций управления – управление рекламой, управление исследованием рынка, управление ценообразованием, управление продвижением товаров и сбыта и др.;

необходимой численностью работников, занятых осуществлением данных функций управления, т. е. руководителей, специалистов и служащих;

составом структурных подразделений аппарата управления;  
иерархией аппарата управления;  
организацией взаимодействия как подразделений аппарата управления, так и отдельных работников.

В организациях до настоящего времени наибольшее внимание уделяется содержательной стороне маркетинга, а его организационное обеспечение в ряде случаев сводится к простому переименованию отделов сбыта продукции в отделы маркетинга. При этом упускается из вида, что ни по численности, ни по должностному составу, ни по профессиональной подготовке действующие сбытовые подразделения не подходят для осуществления маркетинговой деятельности.

Из разнообразных структур служб маркетинга в организациях наибольшее распространение получили следующие.

**Функциональная организационно-управленческая структура маркетинга.** Организация «по функциям» предполагает, что как влияние рынка, так и производимая продукция рассматриваются в виде некоторых однородностей, для работы с которыми вполне достаточно иметь специализированные отделы. Подобная структура наиболее целесообразна, когда и товаров и рынков у предприятия мало.

**Рыночная организационно-управленческая структура.** Организация по рынкам считается целесообразной, если для обслуживания продукции требуются специальные знания и организация может воспользоваться тем, что такими знаниями обладают только его сотрудники, при этом под термином «рынок» понимается некоторая отрасль промышленности или сегмент покупателей.

**Структура управления по видам продукции.** Такая организация по товарам используется в случаях, когда в организации много товаров (товарных групп), требующих специфических условий производства, сбыта, обслуживания. В данном случае в отделах выделяют сотрудников, которые занимаются только своим товаром.

**Географическая (региональная) организационно-управленческая структура.** Организация по регионам может выгодно применяться, если в каждом из выделенных регионов номенклатура товаров не очень велика, а различия между их потребителями незначительные.

Для каждого из производств организации необходимо разработать собственные детализированные планы. Если производство включает в себя несколько ассортиментных групп товаров, марок и рынков, то на каждую из этих позиций необходимо разработать отдельный план.

План маркетинга по выпуску обычного или марочного изделия включает в себя следующие разделы:

- сводка контрольных показателей;
- изложение текущей маркетинговой ситуации;
- перечень опасностей и возможностей;
- перечень задач и проблем;
- стратегия маркетинга;
- программы действий;
- бюджеты и организация контроля за исполнением.

Стратегия маркетинга, являясь одной из составляющих плана маркетинга, представляет собой рациональное, логическое построение, руководствуясь которым организация решает свои маркетинговые задачи. Она включает в себя конкретные стратегии по разработке целевых рынков и формированию комплекса маркетинга.

Для каждого из производств организации необходимо разработать собственные детализированные планы. Если производство включает в себя несколько ассортиментных групп, несколько товаров, марок и рынков, то на каждую из этих позиций необходимо разработать отдельный план.

При разработке *стратегии по целевым рынкам* выделяются сегменты рынка, на которых организация сосредоточит свои усилия. Эти сегменты отличаются показателями предпочтительности, ответных реакций и доходности. Организация поступит разумно, сконцентрировав усилия и энергию на сегментах, которые она лучше всего может обслужить с конкурентной точки зрения. Для каждого из отобранных целевых сегментов следует разработать отдельную стратегию маркетинга.

Формирование *комплекса маркетинга* предполагают изложение в общих чертах конкретных стратегий в отношении таких элементов, как новые товары, организация продажи на местах, реклама, стимулирование сбыта, цены и распределение товаров. Каждую стратегию необходимо обосновать с точки зрения того, насколько она учитывает опасности, возможности и ключевые проблемы.

Для осуществления стратегии маркетинга необходимо превратить ее в конкретные программы действий, дающие ответы на следующие вопросы: что будет сделано?; когда это будет сделано?; кто это будет делать?; сколько это будет стоить?

Достижение заданного уровня сбыта и прибыли обеспечивается разработкой *бюджета маркетинга*, являющегося, по сути дела, прогнозом прибылей и убытков. Высшее руководство рассматривает предлагаемый бюджет, утверждает или изменяет его. Утвержденный бюджет является основой для закупки материалов, разработки графиков производства, планирования потребностей в рабочей силе и осуществления маркетинговых мероприятий.

Из-за возможных непредвиденных обстоятельств, возникающих при реализации стратегий маркетинга, появляется необходимость в постоянном контроле за ходом их выполнения. Обычно цели и бюджетные ассигнования разбивают по месяцам или кварталам.

Формирование плана маркетинга основывается на разработке общих стратегических планов. При этом под стратегическим планированием понимается процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями организации, ее потенциальными возможностями и планами в сфере маркетинга.

Для решения маркетинговых задач необходимо разработать соответствующие стратегии маркетинга.

Каждую маркетинговую стратегию необходимо подробно расписать. Так, усиление стимулирования сбыта товара потребует роста численности продавцов и интенсификации рекламы. И для того и для другого должны быть разработаны отдельные стратегии.

Стратегия роста организации предполагает необходимость выявления того, какими производствами ей желательно было бы обзавестись в будущем и в какие сферы направить свою деятельность. Анализ, проведенный на трех уровнях, показывает конкретные возможности роста.

На *первом уровне* выделяют возможности, которыми организация может воспользоваться при нынешних масштабах деятельности (возможности интенсивного роста).

На *втором уровне* выявляют возможность интеграции с другими составляющими маркетинговой системы отрасли (возможности интеграционного роста).

На *третьем уровне* выявляют возможности, находящиеся за пределами отрасли (возможности диверсификационного роста).

Интенсивный рост (глубокое внедрение на рынке; расширение границ рынка; совершенствование товара) оправдан тогда, когда ор-



ганизация не до конца использовала возможности, присущие ее настоящим товарам и рынкам.

Интеграционный рост (регрессивная, прогрессивная, горизонтальная интеграция) оправдан в том случае, если у организации достаточно прочные позиции и она может получить дополнительные выгоды за счет интеграционных действий в рамках отрасли.

Диверсификационный рост оправдан в тех случаях, когда отрасль не дает организации возможностей для дальнейшего роста или когда возможности роста за пределами этой отрасли привлекательнее. При этом организация должна выявить для себя направления применения накопленного ею опыта или направления, содействующие устранению имеющихся у нее недостатков. Существуют три разновидности диверсификации:

1) *концентрическая* – пополнение своей номенклатуры изделиями, которые с технической или маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары организации. Как правило, эти товары будут привлекать новых клиентов;

2) *горизонтальная* – пополнение своего ассортимента изделиями, которые никоим образом не связаны с ныне выпускаемыми, но могут вызвать интерес у существующей клиентуры;

3) *конгломератная* – пополнение ассортимента изделиями, не имеющими никакого отношения ни к применяемым технологиям, ни к существующим товарам и рынкам.

*Система маркетинговых исследований* – это систематическое выявление необходимых для решения стоящих перед организацией проблем данных, их сбор, анализ и отчет о результатах. Маркетинговое исследование включает пять этапов.

На *первом этапе* выявляется проблема и осуществляется постановка целей исследования. Цели эти могут быть поисковыми, т. е. они предполагают сбор каких-то предварительных данных, проливающих свет на проблему и помогающих выработать гипотезу. Они могут также предусматривать описание определенных явлений, недостаточно четких для их полной характеристики. Бывают и экспериментальные цели, т. е. цели, предусматривающие проверку наличия какой-то причинно-следственной связи.

На *втором этапе* разрабатывается план сбора информации с использованием первичных и вторичных данных. Сбор первичных данных требует выбора методов исследования (анкеты, механические

устройства), составления плана выборки (единица, объем, процедура выборки) и выбора способа связи с аудиторией (телефон, почта, Интернет, личное интервью).

На *третьем этапе* осуществляется сбор информации с помощью внекабинетных или лабораторных изысканий.

На *четвертом этапе* исследуется собранная информация для вывода из совокупности полученных показателей среднего уровня, переменных составляющих и определения разного рода взаимосвязей.

На *пятом этапе* получают основные результаты, которые позволяют менеджерам по маркетингу принимать более взвешенные решения.

### **3.7. Управление внешнеэкономической деятельностью**

Под *внешнеэкономической деятельностью* понимается осуществление субъектами хозяйствования данного государства экономических связей с хозяйствующими субъектами других государств. Она основывается на международном разделении труда, в процессе которого страны, используя преимущества своего географического положения, сложившиеся производственные традиции и торговые связи, достижения науки и техники, специализируются на производстве конкурентоспособных товаров (услуг) и взаимовыгодно обмениваются ими для удовлетворения потребностей в других товарах (услугах).

Различают следующие основные направления внешнеэкономической деятельности:

- внешняя торговля;
- технологический обмен;
- иностранные инвестиции;
- миграция рабочей силы;
- другие направления внешнеэкономической деятельности.

Внешняя торговля является главным направлением внешнеэкономической деятельности субъекта хозяйствования. Помимо продажи товаров в другие страны и приобретения за рубежом необходимых товаров ко внешней торговле относятся и оплачиваемые услуги, связанные с совершением внешнеторговых сделок купли-продажи.

**Внешнеторговыми сделками** называются действия, направленные на установление, изменение или прекращение правовых отношений в сфере внешней торговли и имеющие своим со-

держанием ввоз или вывоз товаров или совершение в связи с этим других операций (платежных, транспортных, страховых).

Объем внешней торговли конкретной страны представляет собой сумму оборотов по экспорту и импорту.

*Экспорт* – продажа и вывоз товаров за границу для передачи их в собственность иностранному контрагенту.

*Импорт* – закупка и ввоз иностранных товаров для последующей их реализации на внутреннем рынке страны-импортера для потребления. В объем внешней торговли страны включается реэкспорт и реимпорт.

*Реэкспорт* – вывоз товаров, ранее вывезенных из-за границы, без их переработки.

*Реимпорт* – ввоз из-за границы ранее экспортированных товаров (не проданных на аукционе, забракованных и т. д.), которые не подверглись там переработке.

Объем и динамика внешней торговли являются отражением степени соответствия выпускаемой продукции мировому уровню требований к ее качеству, цене и послепродажному обслуживанию. Важную роль в этой связи играет баланс внешней торговли, т. е. сопоставление объема экспорта и импорта. Он называется **п о л о ж и т е л ь н ы м**, когда экспорт превышает импорт, и **о т р и ц а т е л ь н ы м**, когда импорт превышает экспорт.

Успешное развитие внешней торговли обеспечивается осуществлением целого ряда мероприятий и наличием определенных условий. К ним относятся: изучение рынка, методов продвижения на него товаров (маркетинг), поиск зарубежных партнеров, формирование обслуживающей внешне связи инфраструктуры, наличие соответствующего законодательства, приспособленного к ведению внешнеторговых операций, валютно-кредитной и расчетной системы, и т. д.

Применение различных форм и методов внешней торговли зависит прежде всего от объекта торговли. Основными объектами внешнеторгового обмена являются следующие группы товаров: промышленное и сельскохозяйственное сырье, энергоносители, продовольствие, промышленные товары.

Самым распространенным видом международной торговли является **внешняя торговля**. Она занимает, по некоторым данным, от 25 до 30 % объема международных торговых операций.

Различают следующие основные формы внешней торговли:

бартерные операции. Они представляют собой безвалютный, но оцениваемый в валюте обмен товарами. Доля бартера в мировой торговле – примерно 20 %. Стоимостная оценка товаров делается для обеспечения эквивалентности обмена;

встречные закупки – используются экспортерами в качестве частичной оплаты за проданные товары. Чаще всего встречные закупки осуществляются под давлением импортеров, использующих конкуренцию между поставщиками;

операции с давальческим сырьем – переработка импортного сырья с расчетами за работу исходным сырьем или продуктами его переработки. Поставщик сырья импортирует произведенную из него продукцию;

компенсационные операции – заключаются в том, что иностранные поставщики совместно с заказчиками разрабатывают проекты промышленных предприятий.

Новой формой внешней торговли является аренда машин и оборудования за рубежом.

Приграничная торговля осуществляется юридическими и физическими лицами приграничных районов сопредельных государств и основывается на соглашениях и протоколах о торговле и платежах. Осуществление приграничной торговли характеризуется определенными льготными правилами.

Можно выделить два основных метода осуществления экспортно-импортных операций:

1) экспорт и импорт, предусматривающие поставку товаров организациями непосредственно покупателю и закупку товаров у непосредственных производителей;

2) косвенный экспорт и импорт, основывающиеся на покупке и аренде через торговых посредников.

К важнейшим направлениям внешнеэкономической деятельности следует отнести торговлю услугами. В качестве услуг обычно рассматриваются транспорт, связь, бытовые, жилищные и коммунальные услуги, общественное питание, финансовые и страховые услуги, образование, здравоохранение, услуги по исследованию рынков сбыта и контролю за качеством, туризм и т. д. Торговля услугами является одним из самых перспективных направлений внешнеэкономической деятельности.

К объектам права на интеллектуальную собственность, лежащего в основе **технологического обмена**, относятся произведения науки и литературы, искусства и других видов творческой деятельности, в том числе открытия, изобретения, промышленные образцы, базы данных, коммерческие секреты и т. п.

Одной из наиболее распространенных форм технологического обмена является торговля лицензиями. К ней относятся сделки с лицензиями, патентами, ноу-хау. Участниками сделки выступают две стороны – лицензиар (продавец) и лицензиат (покупатель). К категории «ноу-хау» относятся теоретические знания и практический опыт технического, коммерческого, финансового и иного характера, которые представляют коммерческую ценность, применимы в производстве и профессиональной практике и не обеспечены патентной защитой.

**Инжиниринг** является самостоятельной формой международного технологического обмена. Его целью является внедрение научных и технических разработок в производство, строительство объектов на высоком техническом уровне в соответствии с мировыми стандартами. Инжиниринговые компании занимаются проведением консультаций, разработкой технологий, проектированием, постановкой и монтажом оборудования, пусконаладочными работами. Выделяют следующие виды инжиниринга: услуги предпроектного, проектного, послепроектного характера, рекомендательные услуги по эксплуатации, управлению, маркетингу выпускаемой продукции. К технологическому обмену относится сотрудничество на коммерческой основе в области научных исследований и разработок. Это создание совместных венчурных организаций для реализации новых научных и технических идей – технических парков – путем объединения усилий различных научно-технических организаций для решения конкретных задач.

К технологическому обмену относится поставка комплектного оборудования, включая поставки на условиях «под ключ», когда контрагент (генеральный подрядчик) передает заказчику объект, полностью готовый к эксплуатации. Обычно в объем поставок и предоставленных услуг при этом входят передача технологий, ноу-хау, проектирование, поставка комплектного оборудования, его монтаж, осуществление пусконаладочных работ.

Особой формой технологического обмена выступает участие стран в программах финансовой и технической помощи, которые реали-

зуются различными международными организациями на льготных условиях, главным образом в развивающихся странах. К числу таких организаций относятся Программа развития ООН (ПРООН), организация по промышленному развитию (ЮНИДО) и др. Расходы по этим программам несут соответствующие организации. Они связаны с приобретением оборудования, материалов и привлечением за плату специалистов для реализации проектов. Закупки осуществляются на конкурсной основе.

Следующее важнейшее направление внешнеэкономической деятельности – **иностранное инвестирование**, связанное с ввозом и вывозом капитала.

Целью вывоза капитала является получение прибыли. Оно осуществляется в двух основных формах: в виде предпринимательского капитала и в виде ссудного капитала. В первом случае иностранный капитал инвестируется в промышленные, сельскохозяйственные, строительные, транспортные и финансовые организации различными путями, в том числе:

- созданием собственных организаций;

- покупкой в полную собственность уже функционирующих организаций;

- учреждением юридически самостоятельных дочерних организаций; приобретением ценных бумаг (акций, облигаций).

В настоящее время в Республике Беларусь наибольшее распространение получила такая форма привлечения иностранных частных инвестиций, как участие в создании совместных предприятий. Действующее законодательство предоставляет им определенные льготы (с 30%-м и большим участием зарубежного капитала).

Прямые инвестиции иностранного капитала подразумевают возможность получения зарубежных кредитов, т. е. предоставляемых на определенный срок и за определенную плату денежных сумм в иностранной валюте. Чаще всего иностранные партнеры осуществляют прямые инвестиции за счет кредитов, которые они берут в банках.

Государство, заинтересованное в привлечении иностранного капитала, должно стремиться к созданию благоприятного инвестиционного климата: обеспечению политической и экономической стабильности, созданию условий для свободного предпринимательства, в том числе и частного, законодательной защите иностранных инвестиций. При этом иностранным инвесторам должен быть предостав-

лен не менее благоприятный, чем отечественным организациям, режим хозяйствования, а также дана возможность вывоза прибыли и дивидендов, обеспечены надлежащие условия въезда и выезда и т. д.

**Миграция рабочей силы.** Миграция рабочей силы, носящая массовый характер во многих регионах, приносит как положительные, так и отрицательные экономические и социальные результаты и для стран, откуда рабочая сила уезжает, и для тех стран, куда она прибывает. В связи с массовой эмиграцией Республика Беларусь теряет квалифицированную рабочую силу. Государству следовало бы стимулировать временную работу соотечественников за границей по контрактам, что способствовало бы, с одной стороны, притоку валютных ресурсов, а с другой – приобретению зарубежного производственного опыта.

Широкий спектр направлений внешнеэкономической деятельности предоставляет энергичным и подготовленным людям значительные возможности для предпринимательства в этой сфере.

**Другие направления внешнеэкономической деятельности.** В настоящее время значительные масштабы приобрел международный туризм, под которым понимается выезд за границу лиц, не занимающихся там оплачиваемой деятельностью. К специфическим формам внешнеэкономической деятельности относятся культурный обмен, спортивные связи, обмен печатной, кино- и фотопродукцией, способствующие сочетанию коммерческих интересов с задачами установления и поддержания дружественных связей с народами других стран, популяризации белорусской культуры.

В республике развивается такая форма международного сотрудничества, как привлечение иностранных фирм и специалистов для подготовки кадров к работе в условиях рынка. Для этого создаются организации, находящиеся в полной собственности иностранных граждан. Примером такого сотрудничества выступает создание учебных заведений в республике.

### 3.8. Учет и контроль

Контроль является одной из общих функций менеджмента, т. е. специализированным видом управленческой деятельности. Наряду с планированием и организацией функция контроля выступает в качестве основной задачи руководства организации, дает возможность устанавливать отклонения результатов текущей деятельности от за-

планированных, анализировать причины этих отклонений и вырабатывать соответствующие корректирующие меры для их устранения. Место контроля в системе менеджмента определяется исходя из его роли в осуществлении процесса достижения целей функционирования организации. Будучи заключительным этапом этого процесса, контроль обеспечивает возможность слежения за характером изменений объекта управления в сравнении с его желаемым состоянием в соответствии с правилами, стандартами, показателями и критериями деятельности организации, ее структурных подразделений.

Предметом контроля должна быть вся деятельность организации (рис. 3.2) за исключением высшего руководства, работа которого в основном проверяется вышестоящими органами управления и относится к функции внешнего контроля. Степень совершенства системы внутреннего контроля во многом определяется уровнем организации управленческой деятельности, т. е. характером распределения функций и ответственности за их надлежащее исполнение, наличием четких правил и процедур осуществления управленческих действий, планов, точных указаний, инструкций, нормативов, рекомендаций и других согласованных между собой общих организационных мер.

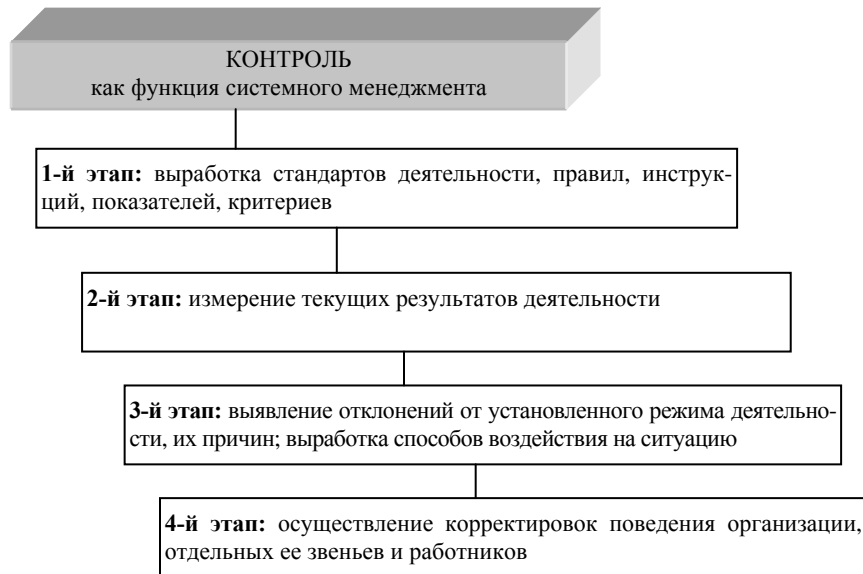


Рис. 3.2. Этапы процесса осуществления контроля деятельности организации



Эффективность контроля за деятельностью организации возрастает при максимально возможном использовании методов управления по целям и результатам, сетевого и иных способов графического планирования и управления различными сферами производственной и управленческой деятельности.

Обеспечение надлежащего качества продукции обуславливает необходимость осуществления обязательного предварительного контроля используемых материальных ресурсов, выбора надежных поставщиков сырья и комплектующих и доказавших на практике свою приверженность качеству и возможность поставлять необходимые материалы соответствующего уровня качества. В финансовой сфере организации важным инструментом контроля являются бюджеты, которые устанавливают финансовые показатели деятельности, предельные значения (лимиты) затрат и другие показатели. Принципиально существенное значение имеет контроль затрат на производство продукции (работ, услуг), так как они в условиях рыночной экономики определяют уровень производительности труда и конкурентоспособность организации.

Конкретные цели различных сфер функционирования организации вытекают из деловой стратегии, долговременных и текущих планов и иных целевых установок.

При сопоставлении результатов текущей деятельности организации с установленными стандартами определяется, в какой мере они соответствуют плановым и допустимы ли выявленные отклонения. Поэтому исходя из масштабов и характера деятельности организации устанавливаются масштабы допустимых отклонений, а система контроля включается в анализ их причин и выработку корректирующих действий лишь в том случае, когда фактическое отклонение от установленного стандарта превышает допустимую величину. Если бы реакция системы контроля проявлялась даже при малейшем отклонении, то она была бы недостаточно эффективной, т. е. эффект от ее функционирования снижался бы за счет значительных затрат на корректирующие воздействия. После сопоставления достигнутых результатов с установленными стандартами необходимо решить, что делать: ничего не предпринимать; устранять отклонение; пересмотреть стандарт. Если анализ показывает, что при выявленном отклонении цели достижимы, то лучше не предпринимать никаких дополнительных мер, но при этом продолжать внимательно следить за ситуацией.

Предупредительность контроля является основной его чертой или важнейшим свойством, поэтому суть корректирующего воздействия на управляемый процесс (объект) сводится к выявлению истинных причин возникшего отклонения от стандартного образа функционирования и оперативной выработки эффективного управленческого решения. При этом следует учитывать тот факт, что отклонение может быть вызвано значительной совокупностью различных факторов. Именно поэтому надо убедиться, что намечаемое воздействие не создаст дополнительных трудностей в смежных, объективно взаимосвязанных между собой сферах деятельности организации. Наряду с этим анализ может указать на то, что стандарты деятельности, основанные на планах и поэтому в основном носящие прогнозный характер, завышены либо, наоборот, значительно занижены. В таких случаях прибегают к пересмотру стандартов в сторону более реальных их величин.

Контроль деятельности оказывает существенное влияние на поведение людей. Так как его важнейшим принципом является предупреждение отклонений (нарушений установленного порядка), то менеджеры специально используют гласные и видимые для исполнителей контрольные операции, методы. В этих условиях сотрудники будут стараться избегать ошибок, четко соблюдать технологию своей работы, не совершать сомнительных сделок, более точно устремлять свои усилия на достижение целей организации и концептуальных основ ее деятельности. При этом необходимо учитывать, что контроль не должен быть односторонним, так как ориентация работников только на какие-то одни подконтрольные параметры в интересах получения одобрения руководства может привести к игнорированию ими общих целей организации, носящих, как правило, комплексный, многофакторный характер. Такой ситуацией неизбежно воспользуются организации-конкуренты, чем будет нанесен ущерб эффективности и перспективам деятельности. В то же время контроль не должен быть чрезмерным, чтобы не раздражать персонал, а только таким, как это действительно необходимо для успешной работы организации.

Не рекомендуется устанавливать неоправданно высокие и нерéalные (с позиции возможностей осуществления) стандарты деятельности. Одновременно они не должны быть легкими для исполнения, так как при этом могут снижать их мотивационное воздействие. Менеджеры должны проявить свое искусство руководства,

чтобы формировать стандарты, избегая этих крайних точек или значений. Контроль должен ориентироваться, как правило, на стратегические сферы деятельности. В менее важных направлениях абсолютный контроль нерационален и часто проводить его не обязательно, так как это отвлекает внимание работников от выполнения основных задач организации.

Необходимо, чтобы устанавливаемые подконтрольные стандарты оценивали то, что действительно важно для успеха организации. Свойством эффективной системы контроля должно быть положение, при котором ответственность за соответствие требованиям того или иного стандарта возлагается на сотрудника лишь при условии, что он может реально влиять на *его* надлежащее выполнение. Контроль должен осуществляться своевременно, исходя из характера деятельности, скорости изменений, происходящих на предприятии или связанных с ним, а также затрат на измерение показателей результативности. Своевременность заключается в установлении оптимальных временных интервалов между измерениями и в таком диапазоне, чтобы возможные нежелательные отклонения не привели к кризисным ситуациям. Не менее важным свойством контроля является гибкость, т. е. его оперативная корректировка, адекватная происходящим изменениям во внешнем окружении и внутренней среде предприятия. В то же время контроль должен быть максимально простым, экономичным, удовлетворяющим интересы всех сторон, взаимодействующих в системе контроля, отвечающим их потребностям и возможностям.

В японских крупных компаниях («Мацусита» и др.) контроль за деятельностью подразделений (филиалов) осуществляется путем утверждения годовых планов и бюджетов, анализа ежемесячных бухгалтерских отчетов, а в самих филиалах – утверждения бюджетов их структурных единиц и ежемесячных бухгалтерских отчетов. Оценка работы филиалов происходит на основе соотношения прибыли и объема продаж. Имеются четыре вида оценки: «А», «В», «С», «Д». Если работа филиала два года подряд оценивается на низшем уровне эффективности, то управляющий смещается.

Как подтверждает мировая практика, эффективным способом контроля является общая политика деятельности организаций, положения которой являются обязательными для исполнения каждым работником от высшего руководства до рядовых исполнителей производ-

ственных и управленческих функций. Эта политика включает сферы делового поведения, этики и социальной ответственности, соответствующие высоким стандартам. К ним относятся ценности (принципы), традиции фирмы и убеждения, которые составляют неотъемлемую часть системы управления, характеризующейся прогрессивным стилем руководства, разумным подходом к риску, культивируемой совокупностью ценностей и их согласованностью между собой. Такая внутрипроизводственная культура ориентирует всех сотрудников в своем деловом поведении равняться на политику организации как на эталон, работать честно, объективно, действовать во всем в ее интересах, независимо от противоречивости интересам каждого отдельного сотрудника. Культура фирмы в концентрированном виде отражается в ее концепциях управления, которые выполняют роль «цементирующего» средства в коллективе, обеспечивают предсказуемость действий персонала, их соответствие политике организации. Поведение людей наполняется смыслом следования единым общим целям и привлекательностью долгосрочной перспективы работать именно в этой компании. Все это рассматривается как эффект неявного контроля, который в перспективе должен быть преобладающей его формой, признаваемой и одобряемой как высшим руководством организации, так и всеми остальными сотрудниками.

В последние годы наряду с традиционным понятием «контроль» формируется концепция контроллинга (авторы – ученые Германии Э. Майер, Р. Мани и др.). **Контроллинг** – это эффективная система управления, интегрирующая планирование, традиционный учет и контроль, маркетинг и обеспечивающая долговременное конкурентоспособное существование организации. Основные принципы этой системы: «Сегодня делать то, о чем другие завтра только будут думать, ориентация на деловую стратегию и перспективу, учет экономических, социальных и экологических факторов, оптимизация прибыли (вместо традиционной максимизации), заблаговременное выявление проблем, оригинальная методика учета прямых затрат на производство продукции». В целом надо отметить, что контроллинг впитывает в себя все достижения современного менеджмента, пронизывает его системной методологией, при которой все факторы управленческой деятельности находятся под постоянным систематизированным контролем, рассматриваются как взаимосвязанные, взаимообусловленные и взаимодействующие между собой на основе информационных технологий.

### 3.9. Управление экономическим результатом производственной деятельности

#### 3.9.1. Эффективность менеджмента

*Эффективность менеджмента* – это экономическая категория, отражающая вклад управленческой деятельности в конечный результат работы организации. Функциональное предназначение менеджмента сводится к обеспечению эффективности его основной деятельности.

В условиях рыночной экономики оценка эффективности менеджмента сводится к выявлению неиспользованных возможностей и резервов системы управления, а также способов ее воздействия на управляемую производственную подсистему.

Важнейшими критериями оценки эффективности менеджмента являются показатели достижения запланированных результатов основной деятельности организации и прибыли. Главным критерием оценки роста эффективности менеджмента считается рост рыночной производительности, определяемой соотношением дохода от реализации продукции и затрат на ее создание. Оценка должна быть комплексной и учитывать степень использования ресурсов и возможностей развития организации, достижения производственных, экономических и социальных целей. Алгоритм процесса оценки эффективности менеджмента представляет собой последовательный ряд следующих действий:

- определение целей оценки;
- обосновывание критериев оценки;
- определение состава исходных данных, используемых в процессе оценки;
- формирование требований к критериям оценки;
- выбор методов расчета критериев;
- расчет и сопоставление величины показателей с соответствующими критериями.

Американские исследователи Т. Питерс и Р. Уотерман выявили, что эффективный менеджмент, присущий преуспевающим образцовым компаниям, представляет собой:

*ориентацию на действия, достижение успехов*, использование для этого богатого арсенала практических методов сохранения «быст-

роты ног» и противодействия неповоротливости, возрастающей при увеличении размеров организации;

*обращение лицом к потребителю*, предлагая необыкновенно высокое качество, обслуживание и надежность, что-то, что служит хорошо и долго. Организации черпают идеи для своих лучших продуктов, внимательно и постоянно прислушиваясь к публике;

*самостоятельность и предприимчивость*. Организации способны тому, чтобы в них было много лидеров и новаторов-энтузиастов, творцов нового; поддерживают удачные начинания, поощряют оправданный риск;

*производительность от человека*. Этот принцип основывается на уважении к индивиду, каждый работающий рассматривается как источник идей, а не просто действующая пара рабочих рук. В организациях функционируют программы вовлечения персонала в работу по повышению качества и производительности;

*связь с жизнью, ценностное руководство*. Организации устанавливают требуемые жизнью (потребителями) стандарты образцовости и настаивают на их неукоснительном соблюдении. Считается, что ограничение посредственностью в школе, работе, жизни ведет к компромиссам, но когда на них идет руководитель, то гибнет организация. В систему ценностей входят: вера в свое превосходство; вера в важность мелких частных, всех винтиков хорошего выполнения работы; вера в значимость человека как личности; вера в высшее качество и обслуживание; вера в то, что все работники – новаторы; вера в важность неформальности общения для усиления его результативности; открытая вера в экономический рост и прибыль и признание их важности;

*верность своему делу*. Это положение базируется на ограничении своей деятельности, как правило, лишь тем, что человек знает и умеет делать лучше всего. Шансы на высокую эффективность бизнеса выглядят гораздо предпочтительнее у тех организаций, которые разумно придерживаются в основном того дела, которое они знают;

*простота организации, скромный штат управления*. Организационные структуры системы управления образцовыми организациями отличаются изящной простотой и немногочисленным высшим уровнем управления;

*свобода и жесткость одновременно*. Успешно работающие организации до фанатичности централизованы в части соблюдения не-

многих коренных ценностей, которым они привержены. В то же время они до хаотичности децентрализованы в том, что касается групп и «энтузиастов изделий», которым предоставляется большая свобода для достижения целей, имеющих общефирменное значение.

Перечисленные принципы ведения дела образцовыми американскими компаниями могут рассматриваться в качестве критериев эффективности систем менеджмента.

М. Вудкок и Д. Френсис оценивают эффективность менеджмента с позиций качества работы руководителя-менеджера и тех ограничений, которые препятствуют успешному управлению. Всего, по их мнению, главных ограничений 11:

1) неумение управлять собой: неспособность в полной мере использовать время, энергию, умение справляться со стрессами современной жизни управленца. *Умение управлять собой* – т. е. поддерживать свое здоровье; ограничивать рабочее время; следить за равновесием между личной и деловой жизнью; планировать и устраивать себе перерывы для отдыха; разумно относиться к своим поездкам; свободно выражать эмоции; стремиться к самопознанию; хорошо использовать время; использовать свои чувства; ощущать свою энергию; развивать разумное общение с окружающими; смотреть на неудачи как на нечто в целом неизбежное и даже полезное; обладать большим чувством собственного достоинства; быть способным сносить неодобрение и даже нелюбовь к себе; избегать стрессов; принимать не каждый вызов; обычно чувствовать себя полным сил; брать на себя только те нагрузки, с которыми можно справиться одному;

2) размытость личных ценностей: отсутствие ясного понимания своих личных ценностей; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни. *Четкие личные ценности* представляют собой способность: часто подвергать сомнению свои ценности; изменять ценности под влиянием накопленных данных; серьезно относиться к вопросу о ценностях; быть последовательным; вести себя в соответствии с декларированными ценностями; оглашать свои взгляды для обсуждения; стремиться понять чужие взгляды; быть активным в жизни; твердо стоять на своем; стремиться к установлению обратной связи; быть готовым отстаивать свои ценности;

3) смутные личные цели: отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; наличие целей, несовместимых

с условиями современной работы и жизни. *Четкие личные цели* предполагают: уточнение стоящих задач; последовательность, регулярную оценку своего продвижения, установление временных границ; изучение возможности развития своей карьеры; рассчитанный риск; прояснение цели; поддержание удовлетворительного равновесия между частной жизнью и работой; планирование развития своей карьеры; умелая постановка цели; наличие общих с окружающими целей; эффективное использование времени; разумное распределение сил; действенное делегирование полномочий; объективность в оценке подчиненных;

4) остановленное саморазвитие: отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям. *Активное саморазвитие* характеризуется тем, что человек проявляется в том, что отвечает за обучение; стремится познать себя; оставляет время для развития; приветствует препятствия; ищет обратную связь; выделяет время для рефлексирования; исследует свои чувства; оценивает свой опыт; читает и широко дискутирует; верит в свой потенциал; старается быть более открытым; осознает влияние на себя; управляет профессиональным развитием; реагирует на изменения в карьере;

5) недостаточность навыка решать проблемы: отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы. *Обладая умением решать проблемы*, руководитель постоянно решает; выбирает подходящие методы; использует систематизированный подход; четко определяет ответственных за решение проблемы; ясно определяет цели в работе каждого сотрудника; устанавливает четкие критерии для определения успеха; умело обращается с информацией; эффективно планирует; выделяет время на анализ; эффективно координирует работу группы;

6) недостаток творческого подхода: отсутствие способности генерировать достаточное число новых идей, неумение использовать новые идеи. *При творческом подходе* менеджер ценит творческий подход в других людях; подготовлен к неопределенности; верит в свои творческие способности; выявляет факторы, препятствующие ему стать творцом; настойчив в выполнении задач; может порвать с традициями; старается уменьшить воздействие стрессов; испытывает потребность в переменах; использует возможности; способен легко относиться к идеям; предпочитает новаторские решения; решает проблемы систематизированно; использует метод мозгового штурма;



способен руководить творческими группами; поощряет свободное выражение эмоций; старается учиться на ошибках; идет на риск;

7) неумение влиять на людей: недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения. *Умение руководителя активно влиять на людей* проявляется в том, что он ценится окружающими; понимает процесс влияния; оказывает значительное воздействие на окружающих; одевается соответствующим случаю образом; имеет убедительный внешний вид; ясно излагает свои мысли; уверен в себе; ведет себя не вызывающе, но уверенно; стремится к достижению взаимопонимания с окружающими; вознаграждает требуемое поведение; имеет реалистическое представление о себе; дает четкие указания; развивает стратегию влияния на группы; стремится быть настойчивым; чутко прислушивается к другим;

8) недостаточное понимание особенностей управленческого труда: недостаток понимания мотивации работников; устаревшие негуманные или неуместные представления о роли руководителя. *Понимание особенностей управленческого труда* заключается в частом обсуждении принципов управления; хорошем знании идей относительно стилей управления; критическом подходе к модным увлечениям в области теории управления; анализе собственных слабостей; создании позитивной рабочей атмосферы; высвобождении накопленной энергии; хорошем знании собственного стиля руководства; изменении стиля руководства в зависимости от потребности; умении добиваться от людей всего, что они могут дать; обладании действенным стилем руководства;

9) слабые навыки руководства: отсутствие практических способностей добиваться результата от работы подчиненных. *Высокие навыки руководства* позволяют принимать во внимание то, что лежит в основе поведения подчиненных; если требуется, ужесточать дисциплину; приспособлять стиль руководства к переменам в обществе; понимать, что воздействует на выполнение руководителем своей роли; развивать добрые отношения с окружающими; отдавать четкие указания; регулярно анализировать работу подчиненных; поощрять лучших сотрудников; системно подходить к анализу работы; квалифицированно делегировать полномочия; избегать слишком частого применения негативного в стиле руководителя; создавать позитивную обратную связь; устанавливать приемлемые отношения

с трудными людьми; защищать свою группу, если возникает угроза; искать способы максимизации вклада в работу сотрудников; устанавливать критерии успеха;

10) неумение обучать: отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности. *Умение обучать* дает руководителю возможности работать как преподаватель по совместительству; создавать в коллективе среду, благоприятную для учебы; помогать анализировать потребности сотрудников в обучении; давать сложные поручения; систематически оценивать сотрудников; знать сильные и слабые стороны подчиненных; осознавать потенциал других сотрудников; ставить цели, требующие усилий; помогать другим планировать развитие карьеры; принимать меры, чтобы избежать стресса; умело высказывать свою оценку; систематически консультировать других; использовать возможности развития в процессе работы;

11) низкая способность формировать коллектив: неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп или коллективов. *Высокая способность* формировать коллектив говорит о том, что руководитель имеет прочные навыки руководства; последователен; поддерживает идеи коллективизма; правильно подбирает сотрудников; заботится о других членах коллектива; создает положительный климат; заинтересован в результате работы; четко определяет значение организации; использует эффективные методы работы; распределяет обязанности между сотрудниками; анализирует работу без критики в адрес конкретных людей; поддерживает личное развитие своих сотрудников; поощряет творческий потенциал; строит здоровые межгрупповые отношения; использует конфликты в конструктивных целях; поощряет тех, кто идет на риск; стремится к обратной связи; рационально использует время; предъявляет высокие требования к работникам организации.

Вышеперечисленные умения и способности руководителя служат критерием оценки качества работы, по которым можно представить степень эффективности менеджмента данного работника. Достаточно широкое представление в этом плане дает также характер использования современных принципов менеджмента, приведенных в соответствующих разделах настоящего издания. Рассмотренные выше способы и приемы определения эффективности менеджмента дают представление о качестве той или иной стороны

управленческой деятельности. В рыночных условиях хозяйствования главным показателем эффективности управления организацией является ориентация на развитие персонала, качество выпускаемой продукции, работ, обслуживания потребителей и производные от них – конкурентоспособность на внутреннем и мировом рынках и прибыльность деятельности.

### ***3.9.2. Эффективность деятельности коллектива***

*Оценка эффективности труда* — конечный результат комплекса взаимосвязанных работ (оценочного процесса), позволяющий получить информацию о затратах и результатах труда, их воздействии на достижение целей (задач) производственно-хозяйственной деятельности организации (объединения) в количестве, достаточном для принятия управленческого решения. Проведение такой оценки предполагает разработку соответствующей системы показателей, описывающей состояние управляемой системы, и набор критериев, которым она должна удовлетворять.

Можно выделить следующие этапы проектирования системы показателей для оценки эффективности деятельности производственных подразделений:

- определение основных планируемых показателей;
- определение показателей, характеризующих использование основных фондов и оборотных средств;
- определение показателей, характеризующих использование материальных ресурсов;
- определение показателей, характеризующих использование трудовых ресурсов;
- определение показателей, характеризующих качество продукции (работ);
- определение других показателей, необходимых для всестороннего описания объекта;
- разработка формальных критериев для оценки сформированной системы показателей;
- оценка сформированной системы показателей по формальным критериям;
- формирование системы показателей, удовлетворяющей формальным критериям.

Основными показателями экономической эффективности являются:

- общая рентабельность производства (отношение общей прибыли предприятия к сумме среднегодовой стоимости основного и оборотного капиталов);

- рентабельность продукции (отношение общей прибыли к себестоимости продукции (работ, услуг));

- рентабельность продаж (отношение прибыли от реализации к выручке от реализации продукции (работ, услуг));

- рентабельность использования основных производственных фондов (отношение общей прибыли к среднегодовой стоимости основных производственных фондов);

- фондоотдача (отношение выручки от реализации к среднегодовой стоимости основных производственных фондов);

- фондоемкость (отношение среднегодовой стоимости основных производственных фондов к выручке от реализации);

- коэффициент оборачиваемости оборотных средств (отношение выручки от реализации к сумме средних остатков оборотных средств);

- трудоемкость товарной продукции (отношение общего объема товарной продукции к среднесписочной численности работников);

- производительность живого труда (отношение общего товарной продукции к среднесписочной численности работников)

- и т. д.

Для оценки системы показателей используются следующие формальные критерии:

- наличие официальных документов, в которых фиксируются либо сами показатели, либо их составляющие;

- возможность контрольной проверки исходных данных;

- возможность нормирования значений показателей;

- способность достаточно точно описывать объект.

При проектировании систем оценок важнейшими являются следующие принципы:

- количественный характер оценки;

- комплексность;

- согласованность с существующей практикой управления;

- непрерывность развития и совершенствования;

- гибкость настройки на изменение целей деятельности предприятия.

Обеспечение *количественного* характера оценки достигается применением формализованных процедур ее построения на базе объективных количественных данных из существующей статистической, бухгалтерской и оперативной отчетности и количественных экспертных оценок.

Комплексность проектируемых систем обеспечивает единство охвата трех уровней управления (организация, структурное подразделение, отдельный работник) и использование для этого систем оценки эффективности, включающих стоимостные показатели в сочетании с натуральными.

Принцип *согласованности* с существующей практикой означает, что системы оценки следует разрабатывать не как дополнительную часть, а как один из элементов целостной системы управления в организации.

*Непрерывность* развития и совершенствования систем оценки должна обеспечиваться, с одной стороны, путем предусмотрения возможностей учета всех основных изменений в структуре управления, с другой – постоянным совершенствованием теоретического, методического и организационного обеспечения оценочного процесса.

*Гибкость* настройки на изменение целей деятельности организации означает возможность оперативного введения необходимых корректировок, например, в состав системы оценочных показателей, в оценочные шкалы и т. д.

Эффективность управления оценивается уровнем реализации заданий, надежностью и организованностью системы управления, оптимальностью принимаемых управленческих решений. Отдельные параметры эффективности можно определить путем использования ряда коэффициентов и показателей:

*коэффициента звенности* (отношение количества звеньев существующей оргструктуры к оптимальному количеству звеньев оргструктуры);

*коэффициента территориальной концентрации* (отношение количества организаций данного типа, функционирующих в регионе деятельности нашей организации, к площади региона, на которой функционируют все организации данного типа);

*коэффициента эффективности организационной структуры управления* (отношение конечного результата, полученного от функционирования оргструктуры управления, к затратам на управление);

*эффективности управления* (отношение экономичности управления к эффективности производства);

*экономичности управления* (отношение затрат на управление к совокупной стоимости основных и оборотных фондов);

*эффективности производства*, выражаемой в количестве произведенной продукции на человека.

*Интегрированный показатель эффективности оргструктуры* определяется по формуле

$$K = 1 - \frac{З \cdot У}{О \cdot \Phi},$$

где  $K$  – коэффициент эффективности управления;

$З$  – затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления, руб.;

$У$  – удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих, %;

$О$  – фондовооруженность, руб.;

$\Phi$  – фондоотдача.

В. Новожиловым предложен показатель рентабельности труда, который определяется по формуле

$$P_i = 1 - \frac{D_i - d_i}{d_i}; \quad d_i \geq d_m,$$

где  $P_i$  – рентабельность труда (деятельности)  $i$ -го вида;

$D_i$  – доля национального дохода, полученная в результате деятельности  $i$ -го вида;

$d_i$  – доля национального дохода, расходуемого на потребление работников, занятых деятельностью  $i$ -го вида;

$d_m$  – минимально допустимое значение  $d_i$ .

Существующие системы показателей эффективности труда коллективов, служб и отделов содержат три группы оценок:

1) основные плановые показатели деятельности организации в целом, которые, как правило, одновременно являются показателями премирования;

2) показатели достижения целей деятельности подразделений;

3) показатели, отражающие количество и качество результатов непосредственной деятельности отделов и служб организации.

По каждой из выделенных групп целесообразно производить оценку эффективности деятельности на основе определения оценочных показателей с их последующим сведением в единый комплексный показатель оценки.

Расчет оценки выполнения основных плановых показателей  $\Pi_{\Pi}$  производится по следующей формуле:

$$\Pi_{\Pi} = 1 \pm \sum_{i=1}^n \Pi_{\Lambda i},$$

где  $\Pi_{\Lambda i}$  – норматив увеличения (снижения) оценки в зависимости от уровня выполнения  $i$ -го показателя;

$n$  – количество показателей.

Оценку достижения целей деятельности подразделения  $\Pi_{\Pi}$  производят по формуле

$$\Pi_{\Pi} = (1 \pm \Pi_{\Lambda 1})(1 \pm \Pi_{\Lambda 2}) \cdot \dots \cdot (1 \pm \Pi_{\Lambda n}),$$

где  $\Pi_{\Lambda n}$  – норматив увеличения (снижения) оценки достижения целей;

1, 2, ...,  $n$  – количество выделенных целей.

Оценка результатов непосредственной деятельности подразделения  $\Pi_{\Pi}$  рассчитывается по формуле

$$\Pi_{\Pi} = \Pi_{\Pi\Pi} \cdot \Pi_{\Pi\text{К}} \cdot \Pi_{\Pi\text{И}},$$

где  $\Pi_{\Pi\Pi}$  – показатель выполнения плана работ подразделения по номенклатуре;

$\Pi_{\Pi\text{К}}$  – показатель качества выполнения плана работ подразделения;

$\Pi_{\Pi\text{И}}$  – показатель напряженности труда коллектива подразделения.

$$\Pi_{\Pi\Pi} = 1 + \sum_{i=1}^n \Pi_{\Lambda nip} \sum_{j=1}^m \Pi_{\Lambda njc},$$

где 1 – базовая величина  $\Pi_{\Pi\Pi}$ ;

$\Pi_{\Lambda nip}$  – величина повышения показателя  $i$  номенклатуры за выполнение  $i$ -й работы (этапа) в срок;

$\Pi_{\Delta njc}$  – величина снижения показателя  $j$  номенклатуры при выполнении  $j$ -й работы (этапа) в срок;  
 $n$  – количество работ (этапов), выполненных в срок;  
 $m$  – количество работ (этапов), не выполненных в срок.

$$\Pi_{нк} = 1 + \sum_{i=1}^n \Pi_{\Delta kip} \sum_{j=1}^m \Pi_{\Delta kjc},$$

где 1 – базовая величина  $\Pi_{нк}$ ;

$\Pi^{\Delta kip}$ ,  $\Pi_{\Delta kjc}$  – соответственно величины повышения и снижения показателя  $\Pi_{нк}$ ;

$\Pi_{\Delta njc}$  – величина снижения показателя  $j$  номенклатуры при выполнении  $j$ -й работы (этапа) в срок;

$n$ ,  $m$  – соответственно количество работ с высоким и нулевым качеством.

$$\Pi_{ин} = \frac{O}{\Phi},$$

где  $O$  – фактически выполненный подразделением объем работ (в нормо-днях);

$\Phi$  – плановый фонд рабочего времени подразделения.

Таким образом, комплексная оценка эффективности деятельности подразделения

$$\Pi = \Pi_{п} \cdot \Pi_{ц} \cdot \Pi_{н}.$$

Оценка качества набранных работников рассчитывается по формуле

$$P_{к} = \frac{C + H_{п} + H_{о}}{Ч},$$

где  $C$  – усредненный суммарный рейтинг качества выполняемой работы набранными сотрудниками;



$H_n$  – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

$H_0$  – процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

$Ч$  – общее число показателей.

### ***3.9.3. Эффективность труда менеджера***

Под *эффективностью труда* управленческих работников понимается мера (степень) соответствия затрат и результатов их труда критериям, характеризующим достижение целей (задач) деятельности организации.

Содержание труда управленческих работников существенно отличается от содержания труда рабочих: труд управленцев – преимущественно умственный, труд рабочих – преимущественно физический. Другое отличие состоит в том, что результаты труда руководителей трудно поддаются прямому количественному измерению, причем результаты труда руководителей часто становятся очевидными не сразу, а только по истечении определенного периода времени, иногда достаточно продолжительного. Труд машинистки, копировальщика можно оценить количественно. Труд руководителя цеха, мастера, директора, главного инженера невозможно оценить достаточно точно. Их труд (или качество труда) проявляется в показателях работы руководимого ими подразделения, организации, т. е. косвенно, через труд других.

Под системой оценки эффективности труда управленческих работников понимается комплекс взаимно связанных действий, целью которых является разработка и осуществление оценочного процесса эффективности труда.

Можно выделить следующие этапы проектирования систем оценки эффективности труда управленческих работников:

- подготовительный;
- этап разработки проекта;
- этап опытного внедрения;
- заключительный этап.

*Подготовительный этап.* Определяются цели и задачи создания системы исходя из экономических и социальных предпосылок, сложившихся в организации.

*Этап разработки проекта* осуществляется в соответствии с общими принципами оценки эффективности труда управленческих работников и на основе конкретных подходов к оценке индивидуального и коллективного труда.

*Этап опытного внедрения.* Осуществляется проверка практического функционирования системы для последующего уточнения и внесения необходимых изменений в принятые решения.

*Заключительный этап.* Формируется окончательный вариант проекта системы с учетом результатов опытного внедрения, разрабатывается механизм внедрения системы.

В западноевропейских организациях и фирмах США используют различные виды оценки: оценку текущих результатов работника или возглавляемого им коллектива, оценку потенциальных способностей, социально-психологическую оценку, бюджетный метод руководства и др.

В зависимости от продолжительности исследуемого периода работы оценка может быть пролонгированной (осуществляется на основе изучения длительного периода трудовой деятельности) и экспрессивной (оценка результатов деятельности или ее потенциальных возможностей в какой-то момент времени).

Исходя из конкретных задач, производят комплексную оценку деятельности во всем объеме выполняемых функций или локальную оценку какой-то функции или стороны деятельности.

В зависимости от субъекта оценки различают самооценку, оценку работника коллегами, оценку подчиненного руководителем (оценка «сверху»), оценку руководителя подчиненными (оценка «снизу»).

Работа по изучению эффективности индивидуального труда производится либо в специальных оценочных центрах, либо непосредственно в подразделениях организации под руководством работников оценочных центров.

Анализ достижения целей широко используется при оценке результатов труда управленческого персонала и основан на установлении для каждого управляющего ясных и четких целевых показателей, на которые руководитель должен выйти к определенному сроку. В работе с управляющим персоналом это позволяет сделать упор не на измерении усилий, затраченных работником в сфере его ответственности, а на результатах, непосредственно связанных с целями организации.

Наибольшая сложность в реализации оценки по целям заключена именно в определении индивидуальных целевых показателей. Процедура их разработки включает следующие этапы:

1. Установление перечня основных обязанностей работника, включающего регулярно осуществляемые им функции и целевые мероприятия разового характера на планируемый срок.

2. Установление сферы ответственности управляющего, т. е. каждая функция из числа вводимых в целевые показатели конкретизируется в определенные экономические категории (прибыль, издержки, объем, сроки, качество), на которые она влияет.

3. Установление единиц измерения по каждой категории (проценты, дни, рубли) и показателей, вытекающих из сферы ответственности.

4. Установление индивидуальных стандартов исполнения по каждому показателю.

В ходе оценки осуществляющий ее руководитель относит деятельность работника к одной из фиксированных оценочных категорий. Например, руководитель помечает одну из четырех оценочных категорий (одна неудовлетворительная и три положительные). Оценочные категории дополнительно разбиты на уровни, всего десять градаций (от 0 до 9 баллов):

0 – не удовлетворяет требованиям;

1, 2, 3 – частично удовлетворяет требованиям;

4, 5, 6 – удовлетворяет требованиям;

7, 8, 9 – превышает требования.

Можно оценивать труд работников по стандарту. Например, установлены два стандарта. Первый – «хорошее исполнение», второй – «выдающееся». Оценка деятельности работника состоит в соотношении фактических результатов его работы с показателями их стандартов.

В зарубежных компаниях используются и пять фиксированных категорий оценки – от «выдающегося исполнения» (1 балл) до «неудовлетворительного» (5 баллов).

Подобная система индивидуальных целевых показателей позволяет отразить те цели, реализация которых прямо не сказывается на текущих финансовых показателях. Центры оценки осуществляют аттестацию работников организации для отбора на должности в соответствующем звене управления путем продвижения. Помимо этого цент-

ры оценки – эффективный инструмент обучения работников и одновременно способ развития определенных управленческих навыков.

Обычно применяют следующие методы, ориентированные на имитацию реальных управленческих ситуаций: «разбор деловых бумаг», «интервью наоборот», групповое обсуждение, деловые игры.

*Разбор деловых бумаг* – это специальный подбор служебных документов, отражающих характер повседневной работы испытуемого.

*Интервью наоборот* предполагает проведение испытуемым подробного собеседования с несколькими кандидатами и решение вопроса об их принятии на работу. При этом испытуемый и специалисты, ведущие оценку, меняются местами. Это упражнение рассчитано на проверку способностей правильно оценивать и подбирать работников. При этом раскрываются навыки межличностного общения испытуемого, его способность к здоровым управленческим решениям. Это упражнение испытуемый повторяет с различными руководителями, тем самым повышается объективность оценок. Оценка труда руководителей функциональных подразделений может производиться на основе комплексного показателя эффективности деятельности подразделения (П). В этом случае оценка эффективности труда руководителя Р рассчитывается по формуле

$$P = П \cdot K_M,$$

где  $K_M$  – коэффициент уровня личной работы менеджера, который характеризуется трудовой и производственной дисциплиной, качеством и своевременностью выполнения оперативных заданий, проявлением самостоятельности и деловой инициативы, умением взаимодействовать с другими подразделениями и т. д.:

$$K_M = 1 + K_\Delta,$$

где  $K_\Delta$  – величина повышения (понижения)  $K_M$ .

На основе пятибалльной системы оценки уровня личной работы строится шкала повышения (понижения) базовой оценки.

Вышестоящий руководитель лично оценивает уровень работы в пределах от одного до пяти баллов — в зависимости от степени проявления указанных качеств. На основе полученной оценки определяется величина  $K_\Delta$  и соответственно  $K_M$ .

## 4. ВИДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

### 4.1. Производственный менеджмент

Производственный менеджмент является подсистемой менеджмента.

**Производственный менеджмент** – это целенаправленное воздействие на все сферы деятельности организации (отдельных работников, коллективов), эффективное использование ее ресурсов для достижения заранее намеченных результатов, составная часть общей системы управления на уровне страны.

**Система производственного менеджмента (СПМ)** организации охватывает все стороны производственно-хозяйственной и социальной деятельности, обеспечивает ее эффективное функционирование на основе планомерного выполнения комплекса организационных, научно-технических, экономических, социальных и идеологических мероприятий, регламентируемых директивными документами государственного и отраслевого управления, стандартами и т. д.

К компонентам внешней среды, влияющим на устойчивость и эффективность функционирования организации, относятся макросреда, инфраструктура региона, ее микросреда.

К компонентам **входа** СПМ относятся методические, нормативные, проектно-конструкторские и другие документы, сырье, материалы, комплектующие изделия, энергия, новое оборудование, новые трудовые ресурсы, информация.

На **выходе** СПМ находится выпускаемый товар (выполняемая услуга) соответствующего количества, качества, ресурсоемкости, поставленный в установленные сроки.

К компонентам **обратной связи** системы менеджмента относятся требования, рекламации, новая информация для потребителей о товаре организации, возникшие в связи с неудовлетворительным качеством товара, новыми достижениями научно-технического прогресса, инновациями и другими факторами.

При отработке СПМ сначала на основе маркетинговых исследований следует конкретизировать выход, затем проанализировать качество внешней среды и входа и в последнюю очередь – обеспечить качество процесса по четырем подсистемам СПМ (целевой, обеспечивающей, функциональной, управляющей) на уровне качества входа.

## ***1. Целевая подсистема СПМ включает:***

1.1. *Повышение качества продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг)* (см. гл. 3).

1.2. *Ресурсосбережение*: для Беларуси, как страны, ввозящей сырьевые и энергетические ресурсы и расходующей их на производство единицы продукции в два-три раза больше, чем экономически развитые государства, указанный приоритет имеет стратегическое значение. Снизить уровень энерго- и ресурсопотребления необходимо за счет внедрения наукоемких энерго- и ресурсосберегающих технологий, экономического механизма стимулирования снижения затрат и опережающего развития производства на основе высоких технологий.

Особое внимание необходимо уделять развитию производств, использующих местные сырьевые ресурсы, – лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности, перерабатывающих отраслей АПК, промышленности строительных материалов. Эффективное распоряжение имеющимися материальными и трудовыми ресурсами подразумевает достижение целей при минимуме затрат и максимуме эффективности.

Государственная политика в области рационального природопользования должна быть направлена на максимальное обеспечение промышленности собственными минеральными и топливно-энергетическими ресурсами, комплексное использование недр страны с учетом сохранения окружающей природной среды.

Обеспечение высоких темпов инвестиций связано с закреплением достигнутой макроэкономической стабилизацией и улучшением делового и инвестиционного климата в стране, что позволяет увеличить внутренние сбережения и инвестиции, а также в больших объемах привлекать иностранные. Особое внимание при этом должно быть уделено учету интересов государства и экономической безопасности страны в процессе приватизации стратегически важных предприятий и объектов топливно-энергетического, нефтехимического и машиностроительного комплексов.

1.3. *Расширение рынков сбыта товаров*. Основополагающая роль в повышении конкурентоспособности национальной экономики принадлежит промышленности, обеспечивающей устойчивое функционирование других отраслей народнохозяйственного комплекса, удовлетворение потребностей населения в товарах и определяющей экс-

портный потенциал страны, ее экономическую безопасность и обороноспособность.

Приоритетными направлениями промышленной политики должны быть ресурсо- и энергосбережение; новые материалы и новые источники энергии; медицина и фармакология; информационные и телекоммуникационные технологии; промышленные биотехнологии.

Государственная политика в области международного сотрудничества должна осуществляться на принципах сочетания многовекторности международных связей с выбором стратегических партнеров, широты участия с определением приоритетных направлений, общей координации международного сотрудничества с автономностью принятия решений. Для реализации принципа многовекторности во внешнеэкономической деятельности Республика Беларусь должна осуществлять торгово-экономические связи с государствами-участниками СНГ и вне СНГ, региональными объединениями, союзами и международными организациями.

1.4. *Организационно-техническое развитие производства.* Определяющей предпосылкой повышения научно-технической безопасности является увеличение доли затрат на научные исследования и разработки в ВВП, что обеспечивает рост внутренних затрат на исследования и разработки. Предусматривается расширение внебюджетных источников финансирования, что позволяет увеличить расходы на НИОКР в общем объеме промышленного производства и создать научную основу для структурной перестройки и модернизации экономики. Необходимо увеличивать долю высокотехнологичных отраслей и производств, внедрение в народном хозяйстве прогрессивных, в том числе высоких, технологий, что приведет к увеличению доли новых видов продукции в общем объеме промышленной продукции.

Для более эффективного использования финансовых ресурсов и обеспечения преемственности заданий государственных научно-технических программ дальнейшее совершенствование и развитие должны получить программно-целевые методы финансирования НИОКР. Ключевое место в активизации инновационной деятельности необходимо отводить созданию и функционированию Парка высоких технологий, центров трансфера технологий, бизнес-инкубаторов, центров по поддержке предпринимательства в научной сфере.

Проведение модернизации машиностроительного комплекса должно быть основано на применении прогрессивных научно-техниче-

ских разработок, укреплении связей предприятий с НАН Беларуси, вузами страны. Необходимо создавать инженерно-технические центры в ведущих организациях на базе конструкторских бюро, что обеспечит соответствие уровня новых разработок современным процессам проектирования и развития информационных и телекоммуникационных технологий.

*1.5. Социальное развитие коллектива и охрана окружающей среды.* Основная цель социальной политики – повышение уровня и качества жизни населения. Важнейшими путями ее достижения должны стать усиление роли заработной платы как главного фактора, стимулирующего экономическое развитие и повышение эффективности экономики, обеспечение роста реальных денежных доходов как основы улучшения жизни населения, уменьшение количества малообеспеченных граждан и недопущение чрезмерной дифференциации по уровню доходов различных групп населения в регионах и по отраслям экономики.

Главная цель социальной защиты населения – обеспечить поддержку тем, кто в силу своего социально-экономического положения не может участвовать в общественном производстве (пенсионеры, дети, инвалиды) или находится в трудной жизненной ситуации, и создать необходимые условия для повышения экономической активности населения.

Государственная политика в сфере природопользования должна быть направлена на снижение вредного антропогенного воздействия на окружающую среду, рациональное и экономное использование природных ресурсов на основе интенсивных методов их освоения, внедрения ресурсосберегающих и малоотходных технологий, а также использования вторичных ресурсов и отходов.

Основной целью деятельности в сфере обращения с отходами является снижение их негативного воздействия на окружающую природную среду и здоровье людей и минимизация образования отходов на основе расширения использования технологий глубокой переработки и обезвреживания.

## ***2. Обеспечивающая подсистема СПМ включает:***

*2.1. Ресурсное обеспечение* (см. гл. 3).

*2.2. Информационное обеспечение.* Одной из важнейших задач в области информационных технологий должно стать формирование



ние единой национальной информационной сети, объединяющей локальные сети государственных органов всех уровней и звеньев.

Информация играет важную роль в производственно-коммерческой деятельности организации. К информационному обеспечению можно предъявить три основных требования: достоверность, своевременность, краткость, лаконичность, полнота.

Важнейшим направлением совершенствования управления производством в современных условиях является создание автоматизированных систем управления (АСУ), базирующихся на использовании ЭВМ и современных средств оргтехники и связи. Основу таких систем составляет так называемая интегрированная обработка производственно-экономической информации, охватывающая решение задач прогнозирования, планирования и управления производством с использованием современных экономико-математических методов (см. гл. 2).

*2.3. Правовое обеспечение, заключающееся в институциональном преобразовании и развитии рыночной инфраструктуры.* Основными ориентирами институциональных преобразований должны быть национальные интересы: человек и его права, возможность быть здоровым и трудиться, получить образование, заниматься предпринимательством; повышение эффективности управления; интеграционные процессы, которые позволят стране занять достойное место в мировом рыночном хозяйстве; новая региональная политика. Целью государственной политики в сфере реформирования отношений собственности является кардинальное повышение эффективности работы организаций и народнохозяйственного комплекса в целом. Ее достижение предполагает эффективное использование максимального количества объектов государственной собственности и оптимизацию структуры последней:

- обеспечение контроля за выполнением обязательств собственниками имущества;
- формирование и развитие фондового рынка, в том числе рынка корпоративных ценных бумаг;
- обеспечение поступлений средств от использования государственного имущества в республиканский и местный бюджеты.

### **3. Функциональная подсистема СПМ включает:**

3.1. *Планирование деятельности организации* (см. гл. 3).

3.2. *Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР)*. Научные исследования, обеспечивающие развитие науки и техники, подразделяются на фундаментальные, поисковые и прикладные.

*Фундаментальные исследования* могут быть как теоретическими, так и экспериментальными. Их основой является открытие новых закономерностей и принципов, которые могут быть использованы при создании новой техники, принципиально отличающейся от существующей.

*Поисковые исследования* базируются на фундаментальных и при использовании новых принципов позволяют создать новые направления развития техники, обеспечивающей значительное повышение производительности труда и качества выпускаемых изделий.

*Прикладные исследования* на основе фундаментальных и поисковых работ позволяют решить конкретные научные проблемы, обеспечивающие создание новых изделий и технологических процессов.

Существуют различные формы специализации научно-исследовательских отраслевых организаций:

по видам исследований и разработок (решаются задачи, связанные с улучшением функциональных качеств создаваемых изделий, обеспечивающих, в частности, надежность создаваемой техники);

функциональная (решаются задачи по научно-техническому обслуживанию отраслей науки и производства, т. е. общепромышленные задачи: разработка специального технологического и контрольно-измерительного оборудования; исследование свойств материалов; методики по совершенствованию управления и т. д.).

3.3. *Проектно-конструкторские работы (ПКР)* (см. гл. 3).

3.3. *Организация производства* (см. гл. 3).

3.5. *Маркетинг* (см. гл. 3).

### **4. Управляющая подсистема СПМ включает:**

4.1. *Управление персоналом* (см. гл. 3).

4.2. *Разработку управленческих решений*.

Разработка управленческого решения представляет собой взаимосвязанный по целям, ресурсам, исполнителям, срокам, производственным технологиям в пространстве и во времени комплекс работ

по разработке решений, контролю и координации их выполнения, т. е. сложный комплекс работ, состоящий из следующих этапов:

- мысленное представление процесса познания элементов технологии и организации производства;
- определение количества и структуры этапов и операций процесса разработки решений;
- формулирование требований к качеству решений;
- разработка алгоритма принятия решения;
- анализ и прогнозирование изменяющихся параметров внешней среды и объекта управленческого решения и его экономическое обоснование;
- организация выполнения решения.

4.3. *Принятие управленческих решений* (см. гл. 2).

4.4. *Прогнозирование в принятии решений.*

Прогнозирование в принятии управленческих решений наиболее тесно связано с планированием. План и прогноз представляют собой взаимодополняющие друг друга стадии планирования при определяющей роли плана как ведущего звена управления.

Прогноз является предплановым документом, и поэтому его внедрение на практике означает определение научно обоснованной стратегии организации и разработку бизнес-плана на основе использования вариантов прогноза показателей качества, расчета затрат на его выполнение и другой информации.

В отличие от прогноза план содержит определенные сроки осуществления события и характеристики планируемого объекта. Для плановых разработок используется наиболее рациональный прогнозный вариант.

При разработке прогнозов можно выделить следующие этапы:

- 1) анализ и корректировка материалов по прогнозированию;
- 2) анализ сложившихся тенденций и проблем повышения качества продукции;
- 3) разработка прогнозов в составе предполагаемой комплексной программы.

## **4.2. Стратегический менеджмент**

Стратегический менеджмент в организации представляет собой состав мероприятий по решению вопросов проведения стратегиче-

ского анализа и оценки внешней среды, определения долгосрочных стратегий развития организации, ее тактику, определение эффективных способов их практической реализации. Достижением этих целей является постоянная поддержка соответствия между непрерывно меняющейся внешней средой и деятельностью организации, а также создание и удержание конкурентных преимуществ.

К основным видам деятельности стратегического менеджмента относятся:

- проведение стратегического анализа и оценка внешней среды;
- постановка целей и задач организации;
- разработка альтернативных долгосрочных стратегий развития организации;
- поиск и реализация стратегии развития организации;
- создание динамичной и эффективной системы управления.

Основная **задача** стратегического менеджмента – принятие стратегических решений в различных сферах деятельности организации. Основанием для принятия стратегических решений являются:

- анализ текущего состояния организации в разрезе краткосрочных и долгосрочных перспектив;
- выявление и анализ потенциальных стратегических возможностей организации и конкурентных преимуществ;
- оценка соответствия стратегического потенциала организации факторам внешней среды;
- анализ внутреннего потенциала и стратегических возможностей организации;
- обеспечение непрерывного процесса совершенствования системы управления организацией;
- внедрение оптимальной организационной структуры.

Концепция стратегического менеджмента является результатом эволюционного развития подходов к управлению развитием организации.

Можно выделить следующие этапы развития концепции стратегического менеджмента:

**первый этап** эволюции стратегического менеджмента приходится на конец 1960-х–1970-е годы, в которые стратегический менеджмент как концепция впервые приобрел целостную форму и получил широкое распространение и, как следствие, всеобщее признание;

*второй этап* приходится на 1980-е годы, когда основное внимание менеджмента переключается на позиционные преимущества и, соответственно, центральной становится проблема позиционирования;

*третий этап*, начавшийся в конце 1980-х годов, характеризуется фокусированием внимания менеджмента на проблеме конкурентоспособности и в первую очередь на причинах конкурентных преимуществ, отражающих потребность в управлении критическими процессами. Данный этап продолжается по настоящее время.

Все модели стратегического менеджмента содержат основные элементы: стратегический анализ, стратегический выбор, пути реализации стратегии и стратегический контроль.

Однако структура и содержание элементов, взаимосвязи между ними, а также их группировка и последовательность в различных типах моделей отличаются.

*Первый тип* моделей – модель Фреда Р. Дэвида. Для нее характерны явно выраженные этапы, четкая последовательность и описание шагов. Исходной точкой процесса стратегического менеджмента в данной модели является определение миссии организации. Однако данная модель скрывает взаимосвязь между уровнями управления организации: стратегическим менеджментом, с одной стороны, тактическим и оперативным – с другой.

*Второй тип* моделей – модель Джона Л. Томпсона. В данном типе моделей нет четкого представления об истоках процесса стратегического менеджмента, можно лишь предположить, что в первую очередь следует проводить стратегический анализ. Содержание каждого из блоков, а также взаимосвязи между элементами данной модели четко и ясно обозначены, однако также отсутствует взаимосвязь.

*Третий тип* моделей – модель В. С. Ефремова. Центральный элемент – бизнес-идея, которая содержит представление организации о способе создания полезности, имеющей ценность для потребителей, о том, какие ее отличительные способности позволят добиваться коммерческого эффекта. В данной модели отсутствуют четкие последовательности между элементами модели, что, в свою очередь, требует дополнительных пояснений и таким образом делает эти модели достаточно сложными для восприятия и применения. На основе бизнес-идеи формируются целевые установки организации, а также результаты, которые предполагается получить по итогам ее деятельности. Далее на основе оценки стратегических позиций и целевых

установок определяются стратегии, разрабатываются система целей и программы, проекты и вся система организационного обеспечения производственно-коммерческой деятельности организации.

Одним из важнейших элементов стратегического менеджмента является стратегический анализ, который позволяет принимать решения по управлению организацией. Основными методами стратегического анализа являются анализ внешней и внутренней среды предприятия; портфельные и комплексные методы анализа.

Стратегический анализ внешней среды представляет собой исследование совокупности ресурсов и возможностей организации, которые необходимы для эффективной реализации ее внутреннего потенциала и достижения поставленных целей и задач. Ресурсы внешней среды являются ограниченными, и на них претендуют другие организации, находящиеся в этой же среде. Следовательно, существует опасность того, что организация не получит нужных ресурсов из внешней среды. Последствием этого является ослабление ее потенциала. В этой ситуации задача стратегического менеджмента состоит в оптимизации взаимосвязей предприятия со средой. Каждый элемент внешней среды может стать источником стратегической неопределенности, для снижения которой необходимо использовать соответствующие методы и инструменты. В зависимости от характера и специфики конкретного элемента внешней среды стратегическая неопределенность может быть в той или иной степени снижена. К элементам внешней среды относятся PEST + M-анализ (выявление и анализ политических (policy), экономических (economy), социальных (society), технологических (technology) и рыночных (market) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию предприятия, и модель пяти конкурентных сил М. Портера (описание функционирования конкурентной среды в рамках пяти основных конкурентных сил (угроза выхода на рынок новых компаний, поставщиков, покупателей, угроза появления товаров-заменителей, конкуренция между существующими организациями в отрасли) для анализа степени интенсивности конкуренции).

Стратегический анализ внутренней среды представляет собой комплексное изучение ключевых сфер деятельности организации, определение сильных и слабых сторон, ресурсов и резервов дальнейшего развития. Его целью является поиск внутренних источников конкурентных преимуществ.

Результатом изучения внутренней среды должно быть определение сильных сторон, являющихся основой для конкурентной борьбы и требующих расширения и укрепления. Слабые стороны должны быть предметом пристального внимания со стороны руководства, которому необходимо делать все возможное, чтобы сократить число слабых сторон, если это возможно, либо максимально сократить их негативное влияние. При этом используются следующие модели:

– модель И. Ансоффа. Данная модель предназначена для генерации стратегий в условиях растущего рынка и принятия решений о необходимости корректировки целей или поиска новых стратегических путей, ее основное преимущество: наглядность и простота использования;

– S N W - а н а л и з. Суть модели в усовершенствованном анализе слабых и сильных сторон объекта исследования (бизнес-единицы, предприятия). Объект исследования оценивается так: strength (сильная сторона), neutral (нейтральная сторона) и weakness (слабая сторона).

Комплексные методы стратегического анализа широко представлены в зарубежной литературе. К наиболее популярным относятся SWOT-анализ, SPACE-анализ и портфельные (матричные) методы.

Понятие SWOT озвучил профессор К. Эндривс (1963 г.) в Гарварде на конференции по проблемам бизнес политики. SWOT – силы (strengths), слабости (weaknesses), возможности (opportunities) и угрозы (threats). Метод SWOT-анализа принято относить к числу основополагающих методов стратегического анализа, который используется для идентификации и оценки степени воздействия, а также исследования силы взаимосвязей различных факторов внешнего окружения организации и внутренних факторов, действующих на нее, синтеза и интерпретации различных факторов с целью установления ее позиции и выработки ее стратегии.

Основа метода SWOT построена на исследовании двух подмножеств факторов, одно из которых дает представление о ситуации во внешней среде организации, а другое – о положении ее внутренней среды.

Существуют два подхода к формированию стратегии организации:

– SWOT-подход, направленный изнутри организации вовне;

– TOWS-подход, направленный извне организации вовнутрь.

Эти подходы взаимно дополняют друг друга, и в каждом из них после проведения группировки внешних и внутренних факторов по

двум направлениям (позитивные и негативные) получим следующие наборы факторов:

- позитивные внутренние факторы, которые свидетельствуют о сильных сторонах данной организации;
- негативные внутренние факторы, которые связаны со слабыми сторонами организации;
- позитивные внешние факторы, которые представляют шансы и возможности организации;
- негативные внешние факторы, которые свидетельствуют о возможных угрозах для организации.

В результате анализа и оценки сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз и проверки эффекта синергии, который состоит в исследовании взаимных воздействий факторов, ведущих к усилению или ослаблению конечного результата, в клетки матрицы вписывается соответствующая стратегия организации.

Существует определенная последовательность проведения SWOT-анализа:

1. Определение объекта SWOT-анализа.
2. Анализ внутренней среды и деятельности объекта на рынке на предмет выявления сильных и слабых сторон.
3. Анализ внешней среды (микро- и макро-) на предмет выявления возможностей и угроз для объекта исследования.
4. Сопоставительный анализ объекта на основе качественных и количественных оценок.
5. Определение основных стратегических направлений и разработка рекомендаций для их практической реализации.

Руководство организации, зная ее сильные и слабые стороны и представляя внешние возможности и угрозы, сможет разработать стратегию, наилучшим образом соответствующую ее положению, проанализированному на основе метода SWOT, который является важным компонентом при принятии стратегических решений.

Метод SPACE (strategic position and action evaluation) – оценка стратегического положения и действий – представляет собой комплексный метод, который позволяет установить стратегическое положение организации на основе ее внутренних и внешних факторов.

В основе SPACE-метода лежит многокритериальный подход. Каждая из двух групп факторов (внутренняя и внешняя) состоит из большого количества переменных, упорядоченных в группы с при-



своением им весовых коэффициентов в рамках условно принятой оценочной шкалы. Каждая группа критериев формируется на основе специфических особенностей конкретной организации, поставленных перед ней задач, имеющихся у нее производственных возможностей, знаний и умений персонала.

Критериальный анализ факторов, входящих в одну группу, проводится по десятибалльной шкале (от 1 до 10). Это позволяет выявить влияние большого количества факторов в рамках определенного критерия оценки. Определяется среднее значение для каждой из четырех групп критериев и наносится на координатные оси модели SPACE-метода. Средние значения, отображенные на каждой оси, соединяют и получают четырехсторонний многоугольник, отображающий стратегическое состояние (агрессивное, конкурентное, консервативное, оборонительное). На основе полученных результатов и типовых рекомендаций модели SPACE осуществляется выбор одной либо нескольких альтернативных стратегий развития:

– **а г р е с с и в н о е с о с т о я н и е** – ситуация, типичная для привлекательной отрасли с незначительной неопределенностью обстановки. Организация приобретает определенное конкурентное преимущество, которое может сохранить с помощью финансового потенциала;

– **к о н к у р е н т н о е с о с т о я н и е** характерно для привлекательной отрасли, при этом организация получает конкурентное преимущество в относительно нестабильной обстановке. Критическим фактором является финансовый потенциал. В данной ситуации организации необходимы финансовые ресурсы для усиления своих позиций на рынке сбыта. Консервативное состояние: ситуация, характерная для стабильного рынка с низкими темпами роста. При этом основные усилия акцентируются на финансовой стабильности организации. Важнейшим фактором является конкурентоспособность продукта, в противном случае организация сокращает производство продукта и осуществляет поиск более привлекательных рынков;

– **о б о р о н и т е л ь н о е с о с т о я н и е**: ситуация, когда организация функционирует в привлекательной отрасли, но ощущается недостаток конкурентоспособности продукции и финансовых средств. Одной из долгосрочных перспектив может стать уход предприятия с данного рынка сбыта.

Сравнительная оценка экономической эффективности альтернативных вариантов и стратегического анализа позволяет сделать вы-

бор будущей стратегии и разработать систему мероприятий по ее практической реализации в жизнь. Выработка стратегии организации осуществляется на основе комплексного решения с использованием SPACE-метода и метода оценки эффективности ее стратегии.

Портфельные (матричные) методы стратегического анализа представляют собой простую форму сравнения и оценки различных сфер деятельности организации или стратегических единиц бизнеса (продукт (услуга)), групп продуктов (услуг), включающих сервисное обслуживание, которое предоставляет организация на данном рынке или рыночном сегменте.

При этом под *портфелем организации* принято понимать совокупность стратегических единиц бизнеса данного предприятия, причем портфель считается эффективным, если различные стратегические единицы бизнеса находятся на разных стадиях своего жизненного цикла.

Наиболее распространенные портфельные методы стратегического анализа – матрица BCG (2X2) и матрица McKinsey/GE (3X3).

Матрица BCG разработана Boston Consulting Group и представляет особое отображение позиции конкретного бизнеса в стратегическом пространстве, которое задается двумя координатными осями: относительная доля рынка и темп роста рынка.

Каждая из осей делится на две части. Так, относительная доля рынка делится на высокую (больше 1) и низкую (меньше 1), в свою очередь темп роста рынка делится на высокий (более 10 % в год) и низкий (менее 10 % в год). В результате образуется стратегическое пространство, состоящее из четырех квадрантов с определенными свойствами и особенностями. В зависимости от того, в какой квадрант попадает организация, даются рекомендации по развитию стратегических единиц бизнеса и приоритетных направлений инвестиций. Эти квадранты принято называть «звезды», «дойные коровы» («денежные мешки»), «трудные дети» («вопросительные знаки») и «собаки» («явные обузы»), рис. 4.1.

«Звезды», характеризуются высоким ростом рынка и относительно высокой его долей. В долгосрочной перспективе долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. Для «звезд» характерна большая прибыль. «Дойные коровы», характеризуются высокой долей на рынке, но низким его ростом, поэтому рынок необходимо беречь и максимально контролировать. «Трудным детям» требуется прове-

сти дополнительное исследование и на основе результатов анализа принять решение, либо посредством целевых инвестиций перевести в «звезды», либо от них придется избавиться. «Собаки» характеризуются низким ростом рынка и низкой долей на рынке. От «собак» нужно избавляться.

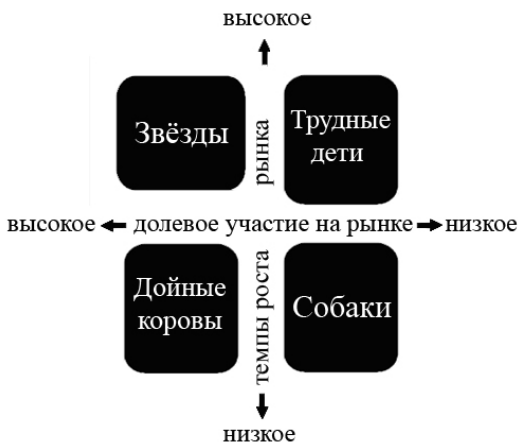


Рис. 4.1. Матрица BCG

Преимущество данной модели – в простоте и наглядности анализа, при этом отсутствуют финансовые факторы, что может привести к некорректному решению.

Матрица McKinsey/GE разработана и реализована на практике консалтинговой фирмой McKinsey и компанией General Electric и используется для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций различных бизнес-единиц предприятия (рис. 4.2).

В качестве координатных осей при построении матрицы выступают интегральная многофакторная оценка конкурентного статуса конкретного направления бизнеса предприятия и интегральное многофакторное измерение привлекательности отрасли по данному конкретному бизнесу предприятия.

В качестве внешних факторов могут выступать емкость и показатель роста рынка, границы прибыльности отрасли, сезонность, рентабельность отрасли, интенсивность конкуренции, политические и юридические проблемы, проблемы окружающей среды.



Рис. 4.2. Матрица McKinsey/GE

Внутренние факторы: относительная доля рынка, границы прибыльности относительно конкурентов, развитость службы маркетинга, способность конкурировать по ценам и качеству, знание потребителя и рынка, конкурентные силы и слабости, уровень НИОКР.

На основании выделенных факторов проводится интегральная оценка долгосрочной привлекательности отрасли по десятибалльной шкале, следовательно, деление каждой оси на три части осуществляется исходя из соответствующей пропорции.

Матрица McKinsey/GE широко используется при разработке корпоративной стратегии организации для предварительной оценки возможностей ее развития.

Недостатком данной модели является то, что конкурентный статус конкретного бизнеса устанавливается на текущий период времени и без существенных изменений экстраполируется на перспективу. Данная матрица позволяет структурировать портфель организации, но не дает системного ответа по оптимизации портфеля с точки зрения ее ограниченных ресурсов.

Обеспечение устойчивой деятельности предприятия в течение длительного времени, как правило, должно основываться на заранее сформулированных и базирующихся на результатах анализа внешней среды и собственных ресурсов предприятия стратегиях. Реализация

стратегии предприятия предполагает разработку комплекса маркетинговых мероприятий, планирование производства с учетом требований покупателей к ассортименту и качеству продукции, управление финансами, обеспечивающее наиболее рациональное использование имеющихся финансовых ресурсов.

### *Основные стратегии организации*

*Корпоративная стратегия* – стратегия организации в целом, пути достижения определенных позиций в различных отраслях, подходы к управлению отдельными ее направлениями, комбинация которых позволяет воспринимать их как единое целое. Для разработки стратегии необходимо определить стратегическое видение, миссию и ценности организации, которые выражаются в конкретных стратегических, финансовых и иных ее целях. Корпоративная стратегия должна определять, в каких отраслях организация намерена конкурировать и каким образом будут взаимосвязаны разные направления бизнеса. Корпоративная стратегия устанавливает иерархию и важность управлений бизнеса и, как следствие, – порядок распределения ресурсов между ними.

*Бизнес-стратегия* – комплекс мер и подходов для эффективного функционирования в рамках определенного направления организации с определением путей создания долгосрочного и стабильного конкурентного положения на рынке. Она включает следующие элементы: деятельность по обеспечению конкурентных преимуществ, активные мероприятия по опережению конкурентов, адаптивную реакцию на изменения условий макро- и микросреды функционирования, формирование партнерств и стратегических альянсов с другими организациями, определение и изменение географического охвата потребительских рынков.

*Функциональная стратегия* – стратегия для каждого структурного подразделения организации, направленная на достижение и укрепление специфических компетенций, служащих для поддержания ее положения на рынке. К функциональным стратегиям относят маркетинговую стратегию, финансовую, производственную, инновационную и др.

*Операционная стратегия* – определяет принципы управления звеньями организационной структуры и решения стратегически важ-

ных оперативных задач (закупка, управление запасами, транспортировка и др.). Операционные стратегии являются основанием стратегической пирамиды, дополняют и детализируют стратегии более высоких уровней, а также способствуют их реализации. Ответственность за разработку операционных стратегий возлагается на руководителей среднего звена, реализация осуществляется после рассмотрения и одобрения вышестоящим руководством.

*Конкурентная стратегия* определяет то, как организация намерена конкурировать в определенной отрасли и каким образом она обеспечивает достижение и удержание выгодного положения в отрасли. Элементами конкурентной стратегии являются определение (явное или неявное) группы потребителей, на которых нацелена организация, методов продвижения к ним продуктов (услуг), а также комбинация определенных видов деятельности и процессов, которые позволят организации привлечь и удержать намеренную группу потребителей и обеспечить последовательное укрепление ее позиции на рынке.

Использование определенной стратегии зависит от особенностей внешней конкурентной среды: однородности продукции, ценового диапазона потребителя, возможность дифференциации продукции, а также характеристик данной организации.

В зависимости от выбранной цели и ожидаемого конечного результата при применении организацией стратегического менеджмента стратегии объединяют в группы.

*Стратегии роста* ориентированы на постоянное повышение уровня присутствия организации на рынке и наращивание масштабов ее деятельности и применяются в динамично развивающихся отраслях. Стратегии роста могут осуществляться за счет внутренних резервов или внешних возможностей. Внутренний рост происходит путем расширения ассортимента продукции или услуг, в то время как внешний рост заключается как в слиянии и поглощении организаций, функционирующих в данной отрасли, так и в формировании конгломератов (холдингов), включающих организации из различных отраслей.

*Стратегии концентрированного роста:*

стратегия усиления позиции на рынке;

стратегия развития рынка (поиск новых рынков для существующих продуктов);

стратегия развития продукта (новые продукты на существующем рынке).

*Стратегии интегрированного роста:*

стратегия горизонтальной интеграции (организация приобретает или сливается с основным конкурентом или другой организацией, действующей на той же стадии цепочки создания ценности);

стратегия обратной вертикальной интеграции (контроль за поставщиками ресурсов);

стратегия прямой вертикальной интеграции (усиление контроля за системами распределения).

*Стратегии диверсифицированного роста:*

стратегия концентрической (родственной) диверсификации (введение в области новых продуктов, которые через технологию и маркетинг связаны с существующей продукцией);

стратегия горизонтальной диверсификации (введение новой продукции, требующей новой технологии, но с использованием традиционного рынка);

стратегия конгломератной (неродственной) диверсификации (вход организации в сферы продуктов, которые напрямую не связаны с существующими технологиями или рынками).

*Стратегии ограниченного роста* ориентированы на применение в зрелых отраслях со стабильной технологией, статичной внешней средой и являются наименее рискованными. Такие стратегии направлены на цели, установленные на уровне прошлых достижений, с корректировкой на инфляцию.

*Стратегии сокращения* могут быть использованы в отраслях, которые находятся в стадиях застоя и спада либо в кризисных ситуациях, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению. К ним относятся:

стратегия сокращения расходов (осуществление действий по оздоровлению организации посредством снижения затрат, создания дополнительных источников доходов, сокращения активов);

стратегия структурного сокращения (организация отказывается от нерентабельных видов деятельности, при этом высвобожденные ресурсы перераспределяются на другие направления бизнеса предприятия).

*Стратегия «сбора урожая»* – отказ организации от долгосрочных перспектив в пользу максимизации доходов в настоящее время, что сопровождается отвлечением инвестиций и экстремальной экс-

плутацией оборудования с последующей его утилизацией. Стратегия применяется для неперспективных и устаревших видов бизнеса.

*Маркетинговая стратегия.* В условиях рыночной экономики основополагающим фактором управления организации является спрос на выпускаемую продукцию. До начала выпуска продукции организации необходимо провести маркетинговые исследования. Собранная информация ляжет в основу создания маркетинговой стратегии.

Критериями оценки эффективности маркетинга в организации могут выступать экономические показатели: рентабельность продаж, абсолютная доля рынка, валовая прибыль.

Эффективность выбранной маркетинговой стратегии зависит от действий конкурентов и рыночной ситуации и обеспечивает получение наибольшей прибыли только в случае соответствующего планирования и принятия решений в других сферах деятельности организации (производство и финансы).

Успех реализации выбранной маркетинговой стратегии зависит от оригинальности идеи. Чем меньше выбранная стратегия похожа на стратегии конкурентов, тем больше шансов у организации получить наилучший результат. И наоборот, выбор одинаковых стратегий несколькими организациями обычно влечет за собой убытки во всей отрасли.

*Инновационная стратегия* организации ориентируется на запросы потребителей и определяет направленность и содержание нововведений, адекватных интересам ее покупателей или клиентов.

Современных потребителей прежде всего интересует оптимальное соотношение цена/качество, поэтому инновационная деятельность организации должна быть нацелена на повышение конкурентоспособности путем снижения затрат и улучшения качества продукции.

В качестве инструментов выступают затраты на исследования (это приводит к улучшению качества и снижению себестоимости), модернизацию оборудования (оптимизирует издержки производства), социальное обеспечение персонала (оптимизирует прямые издержки, связанные с персоналом).

За счет *финансовой стратегии* в долгосрочной перспективе реализуется планирование финансовых потоков организации, она разрабатывается на основе финансовых показателей создания, функционирования и развития. В процессе разработки финансовой стратегии определяется итоговая сумма средств, необходимых для создания или



развития организации. Особое внимание уделяется источникам и способам получения инвестиций и направлениям их использования.

Целью финансовой стратегии является минимизация финансовых издержек при условии обеспечения требуемых объемов финансирования организации, достаточных для выполнения заданного плана в области производства и маркетинга. Для увеличения инвестиционных потоков организация может заниматься непрофильной для нее финансовой деятельностью, например, осуществлять краткосрочные вклады на банковский депозит или проводить операции с ценными бумагами.

Решения в финансовой стратегии организации неразрывно связаны с решениями и результатами в области производства и маркетинга. Поэтому главным условием формулирования стратегии в сфере финансирования является определение необходимого размера финансовых ресурсов и эффективное распоряжение свободными финансовыми ресурсами для обеспечения бесперебойной деятельности организации.

Концепция и проблемы стратегического менеджмента находятся на стадии непрерывного и активного исследования, а методы и инструменты постоянно совершенствуются. В современных условиях сложно представить успешную организацию без спланированной системы стратегического менеджмента.

*Деловая стратегия организации.* В бизнесе стратегия тождественна военной, но определяет направленность деятельности организации в долгосрочной перспективе (четыре–пять лет) и содержит решения по главным факторам, обеспечивающим конкурентоспособность товаров. Центральное место среди этих решений занимают обоснование рынков, маркетинг, инновации и конкурентные преимущества организации, гарантирующие ей лидерство в выбранной сфере хозяйствования. Специфика рыночного хозяйствования объективно обуславливает ориентацию стратегии деятельности организации на обеспечение высокой конкурентоспособности продукции, работ и услуг в длительной перспективе. Стратегия базируется на осуществлении инноваций во всех важных сферах деятельности организации и представляет собой документированную программу долговременных действий, включающих механизм ее реализации на принципах программно-целевого управления. При этом учитываются политические, экономические, технологические и социальные факторы. Различают следующие виды стратегий:

«стабильности» – сохранения достигнутых положения и результатов;

«роста» – освоения новых рынков, поглощения других организаций и их слияние, создания совместных предприятий;

«сокращения» – уменьшения объемов производства;

«разворота» – отказа от нерентабельных продуктов и рабочей силы;

«отделения» – продажи части бизнеса;

«ликвидации» – прекращения деятельности.

Каждая из этих стратегий имеет особые черты, специфику обоснования необходимых действий и способы их осуществления.

Главной и актуальной в современных условиях является стратегия роста, ориентированная на новые виды продукции и рынки, расширение масштабов деятельности. При этом тактика организации, естественно, сводится к минимизации риска в кратко- и среднесрочной перспективе. Подобное поведение в долгосрочной перспективе ведет в тупик, так как неизбежно приводит к сокращению масштабов деятельности ввиду устаревания продукции, технологий и агрессивности политики конкурентов. Современная стратегия организации опирается на творческую предприимчивость всего персонала, на тех кто проявляет инициативу не только на этапе мыслительной интеллектуальной деятельности, но и на этапе реализации программных действий.

### 4.3. Менеджмент качества

**Качество** – совокупность потребительских свойств продукции, удовлетворяющих конкретную потребность.

К показателям качества продукции относятся:

1. Показатели *назначения* продукции, характеризующие ее использование на конкретном рынке.

2. *Надежность продукции* – свойство, которое зависит от безотказности, ремонтпригодности, сохраняемости свойств и долговечности продукции.

**Безотказность** – свойство продукции сохранять работоспособность в течение некоторой наработки в часах без вынужденных перерывов.

**Ремонтпригодность** – свойство продукции, заключающееся в поддержании и восстановлении работоспособного состояния путем проведения технического обслуживания и ремонтов.

**С о х р а н я е м о с т ь** (стабильность) свойств продукции характеризует долю ухудшения показателей назначения, надежности, эргономичности, экологичности, эстетичности (дизайна), патентоспособности по мере ее использования.

**Д о л г о в е ч н о с т ь** – свойство продукции сохранять работоспособное состояние при установленной системе технического обслуживания и ремонта.

3. *Экологичность и безопасность* применения продукции – важнейшие свойства, определяющие уровень ее качества. К показателям экологичности продукции относятся показатели, характеризующие ее вредное воздействие на воздушную среду, почву, воду, растения, здоровье человека и животных.

4. Показатели *эргономичности продукции* используются при определении ее соответствия эргономическим требованиям качества, предъявляемым к размерам, форме, цвету изделия, элементам его конструкции, взаимному расположению элементов и т. п.

Эргономические показатели продукции классифицируются:

на гигиенические;

антропометрические;

физиологические и психофизиологические;

психологические.

5. Показатели *технологичности продукции* показывают, насколько конструкция учитывает требования существующей технологии и организации освоения производства, транспортирования и технического обслуживания. Технологичная конструкция обеспечивает минимизацию продолжительности работ и затрат ресурсов на всех стадиях жизненного цикла продукции.

6. *Эстетичность продукции* – свойство, оказывающее влияние на чувственное восприятие человеком всего изделия в целом с точки зрения его внешнего вида. Менее эстетичное изделие утомляет человека, отвлекает его внимание от процесса труда, угнетает его психику. В результате ухудшается использование изделия во времени, повышается брак в работе, снижается продуктивность. Эстетичность обуславливается рядом свойств, таких как форма, гармония, композиция, стиль и т. д.

7. Показатели *стандартизации и унификации* продукции. **С т а н д а р т з а ц и я** предусматривает рациональное сокращение количества типоразмеров составных частей в проектируемых и изготов-

ливаемых изделиях. Оптимальный уровень унификации определяется на основе экономических расчетов, учитывающих затраты по стадиям жизненного цикла продукции.

8. *Патентно-правовые* показатели объекта. Патентно-правовой уровень продукции оценивается при помощи двух безразмерных показателей: показателя патентной защиты (или патентоспособности) и показателя патентной чистоты.

9. Показатели *качества сервиса продукции*. Качество сервиса продукции – один из факторов конкурентного преимущества. Поэтому необходимо обеспечить качество, простоту, надежность и экономичность продукции, ее упаковки, транспортирования, монтажа, обслуживания и утилизации.

10. Наличие *сертификата соответствия и знака соответствия* на продукцию.

### ***4.3.1. Стратегия непрерывного улучшения качества продукции (А. Джуран)***

Современный период постоянного повышения качества продукции начался в 50-х годах XX века после выступления в Японии американских специалистов Э. Деминга и Д. Джурана, разработавших программу, основной философией которой является тезис «Основна качества продукции – качество труда и качественный менеджмент на всех уровнях».

Стратегия непрерывного улучшения качества Д. Джурана вместе с философией обеспечения качества и применения в управлении качеством элементарной статистики Э. Деминга стали ключевым конкурентным преимуществом Японии в достижении конкурентоспособности продукции.

В начале 80-х годов XX века стратегия непрерывного улучшения качества стала применяться и западными компаниями.

Идея Джурана основана на двух подходах:

1. Улучшение качества, достигнутое в результате внедрения новационных предложений («ноу-хау»).

2. Непрерывное улучшение качества – т. е. использование резервов, квалификации, опыта работников и т. д. без дополнительных финансовых затрат.

Стратегия улучшения качества на предприятии, по Джурану, включает ряд этапов:

1. Разработка и обоснование основных положений проекта (составление перечня проблем, выявление приоритетов, определение состава, ответственности и полномочий рабочих групп).

2. Диагностика (анализ проблем, формулирование гипотез, их проверка).

3. Поиск решения (выбор оптимальных альтернативных решений, разработка и внедрение мероприятий).

4. Экономическая оценка достигнутых результатов (проверка эффективности результатов внедрения, сравнение достигнутых результатов с запланированными).

#### ***4.3.2. Прогнозирование стратегии повышения качества продукции***

Повышение качества продукции является важнейшей составной частью стратегии фирмы. Прогнозируются показатели качества продукции, не уступающие аналогичным показателям продукции конкурентов.

Этапы прогнозирования стратегии повышения качества продукции:

1) маркетинговые исследования рынка данной продукции;

2) системный анализ проблемы повышения качества продукции;

3) обработка информации;

4) выбор базы сравнения для прогнозирования стратегии повышения качества продукции;

5) выявление возможностей ресурсного обеспечения решения проблемы;

6) экономическое обоснование прогнозов повышения качества продукции.

Процесс прогнозирования стратегии повышения качества продукции требует проведения маркетинговых исследований с целью определения причин отставания продукции фирмы от продукции конкурентов на данном рынке по важнейшим параметрам качества и ресурсоемкости.

На основании исследований рынка продукции принимается стратегическое управленческое решение, определяющее будущее производство данной продукции организации (фирмы).

### 4.3.3. Системы качества по международным стандартам ISO серии 9000

Стратегия повышения качества продукции целевой подсистемы системы стратегического менеджмента является важнейшим компонентом стратегии повышения качества.

В 1987 году Международная организация по стандартизации приняла международные стандарты ИСО серии 9000 по системам качества. Во многих странах (Австрия, Германия, Финляндия, Франция, Великобритания, Швеция, Швейцария и др.) данные стандарты приняты в качестве национальных.

Состав стандартов ИСО серии 9000 приведен в табл. 4.1.

Таблица 4.1

Состав стандартов ИСО серии 9000 по системам качества

Номер стандарта	Наименование стандарта
1	2
9000–1994	Общее руководство качеством и стандарты по обеспечению качества
Часть 1	Руководящие указания по выбору и применению стандартов
Часть 2	Общие руководящие указания по применению ИСО 9001, ИСО 9002 и ИСО 9003
Часть 3	Руководящие указания по применению ИСО 9001 при разработке, постановке и обслуживании программного обеспечения
Часть 4	Руководство по управлению программой надежности
9001–1994	Системы качества. Модель обеспечения качества при проектировании, разработке, производстве, монтаже и обслуживании
9002–1994	Системы качества. Модель обеспечения качества при производстве, монтаже и обслуживании
9003–1994	Общее руководство качеством и элементы системы качества
Часть 1	Общие руководящие указания (1994 год)
Часть 2	Руководящие указания по услугам (1991 год)
Часть 3	Руководящие указания по перерабатываемым материалам (1993 год)

1	2
Часть 4	Руководящие указания по улучшению качества (1993 год)
10011-1–1990	Руководящие указания по проверке систем качества
10011-2–1991	Руководящие указания. Квалификационные критерии для экспертов-аудиторов по проверке систем качества
10011-3–1991	Руководство программой проверок
10012-1–1992	Требования, гарантирующие качество измерительного оборудования
8402–1994	Управление качеством и обеспечение качества. Словарь

Приняты следующие стандарты ИСО 9001, ИСО 9002 и ИСО 9003 для прямого использования:

ГОСТ 40.9001–88 «Система качества. Модель для обеспечения качества при проектировании и/или разработке, производстве, монтаже и обслуживании»;

ГОСТ 40.9002–88 «Система качества. Модель для обеспечения качества при производстве и монтаже»;

ГОСТ 40.9003–88 «Система качества. Модель для обеспечения качества при окончательном контроле и испытаниях».

На основе международных стандартов ИСО 9000 и ИСО 9004 разработаны рекомендации по применению ГОСТ 40.9001, ГОСТ 40.9002 и ГОСТ 40.9003–88.

Международные стандарты применяются в следующих ситуациях:

если контрактом особо оговаривается, что требования к проектным работам и продукции сформулированы в виде эксплуатационных характеристик или указана необходимость их определения;

если можно получить определенную уверенность в том, что поставляемая продукция соответствует установленным требованиям;

если поставщик представит доказательства определенных возможностей в области проектирования, разработки, производства, монтажа и обслуживания.

Поставщик товара должен в обязательном порядке иметь документально оформленную систему качества как средство, обеспечивающее соответствие продукции установленным требованиям.

Эта система включает:

подготовку документально оформленных процедур и инструкций, относящихся к системе качества, в соответствии с требованиями стандарта;

эффективное применение документированных процедур и инструкций системы качества.

Особенности международных стандартов ИСО серии 9000: применение системного подхода к управлению качеством продукции;

регламентация требований по всем стадиям жизненного цикла продукции;

осуществление управления качеством продукции по максимальному количеству функций (кроме мотивации и регулирования);

документальное оформление конкретных положений.

В международных стандартах ИСО серии 9000 применяется пять основных научных подходов производственного менеджмента: системный, интеграционный, процессный, динамический, количественный. Применение воспроизводственного, глобального, комплексного, нормативного, функционального и других научных подходов позволит найти новые резервы повышения качества и конкурентоспособности продукции.

Система менеджмента качества продукции должна быть подсистемой системы менеджмента фирмы.

В практике достижения высокого качества продукции конкурентоспособные фирмы широко используют статистические методы управления и различные инструменты повышения качества.

Применяются такие математико-статистические методы управления качеством, как дисперсионный анализ, кластерный анализ, вариационный анализ, корреляционно-регрессионный анализ и др.

Существуют следующие инструменты качества:

метод расслоения информации по группам факторов, влияющих на качество технологических процессов производства продукции (работ, услуг);

графики, диаграммы, зависимости;

диаграммы Парето (определение структуры затрат нарастающим итогом, потерь, ранжирование элементов, формулирование выводов и рекомендаций по рационализации структур);

диаграммы «причины-следствия», «рыбья кость» К. Исикавы;

гистограммы;

системные (древовидные) диаграммы;

матричные диаграммы;

сетевые графики;



диаграммы планирования процессов;  
анализ матриц.

При разработке систем менеджмента качества продукции используются следующие принципы формирования политики качества:

открытость информации по безопасности стандартизации, сертификации и методам испытаний;

повышение конкурентоспособности;

стимулирование использования человеческого потенциала;

укрепление элементов инфраструктуры качества;

взаимное признание законодательных положений стран участниц сообщества.

Реализация стратегии качества преследует две цели:

1) разработка принципов взаимного признания законодательных положений и других нормативных документов стран-участниц сообщества для обеспечения свободного движения товаров на мировом рынке;

2) создание и обеспечение динамичного развития международной системы качества.

#### **4.4. Финансовый менеджмент**

##### ***Понятие и общая характеристика финансового менеджмента***

Эффективность функционирования организации в условиях рыночной экономики в значительной мере определяется результативностью управления его финансовой деятельностью.

**Финансовый менеджмент** – это наука, практика и искусство управления финансами организации.

Специфика финансового менеджмента вытекает из особенностей понятия «финансы» как экономической категории, представляющей собой не сами денежные средства, а только экономические отношения, возникающие вследствие движения денег между экономическими субъектами. Финансы охватывают только распределительные и перераспределительные денежные отношения и процессы. Финансовый менеджмент осуществляется в интересах всей совокупности участников бизнеса: собственников в лице государства, индивидуальных предпринимателей и акционеров-инвесторов, а объектом

управления являются финансовые отношения, финансовые ресурсы и их источники. Содержание этой специфической экономической деятельности определяется потребностью в эффективной организации денежных потоков организации, формировании капитала, денежных доходов и фондов, обеспечивающих целенаправленное развитие производственно-хозяйственной и социальной системы в соответствии с ее стратегическими целями.

Организация устанавливает внешние финансовые отношения с органами государственного управления, партнерами по бизнесу, инновационной, инвестиционной и иной хозяйственной деятельности. Внутренние финансовые отношения формируются в рамках организации (объединения, концерна, холдинга, ассоциации, консорциума и т. д.) и между звеньями ее структуры, акционерами, учредителями, персоналом. На уровне организации категория «финансы» трансформируется в термин «финансовые ресурсы», которые являются объектом управления финансами. Они представляют собой собственные и заемные денежные средства и их эквиваленты в форме целевых фондов, предназначенных для обеспечения хозяйственной деятельности (фондов возмещения, накопления, потребления). Нормативная регламентация формирования и использования этих фондов осуществляется государством и самими организациями в целях их эффективного экономического и социального развития.

Цели финансового менеджмента подчинены целям общей системы управления и служат обеспечению их успешной реализации. В зависимости от выбранной модели экономической деятельности организации цели финансового менеджмента приобретают ту или иную характерную определенность.

В качестве современной, общепринятой в странах развитой рыночной экономики утвердилась модель максимизации рыночной стоимости организации, наиболее полно соответствующая интересам всех участников бизнеса и его социальным и нравственным основам. Эта модель базируется на следующих положениях:

- наиболее полный учет интересов всех субъектов, причастных к бизнесу организации;
- приоритет интересов собственников организации;
- обеспечение более высокого потенциала роста по сравнению с другими концепциями;

– уровень удовлетворения интересов собственников служит критерием эффективности использования капитала коммерческой организации;

– органическое сочетание текущих целей деятельности организации с перспективными.

Исходя из сущности данной модели, главной целью финансового менеджмента является максимизация благосостояния собственников организации на основе роста ее рыночной стоимости (рис. 4.3). Данная цель не противоречит экономическим интересам партнеров по бизнесу и наемного персонала, так как владельцы выступают в роли конечных претендентов на доход. В первую очередь удовлетворяются обязательства по зарплате работников и экономические требования кредиторов и государства (проценты по кредитам, налоги, платежи в бюджет и внебюджетные фонды). Интересы владельцев как конечных претендентов на доход могут быть не удовлетворены, поэтому собственники они больше всех заинтересованы в эффективной работе коммерческой организации.

Реализация главной цели финансового менеджмента конкретизируется путем решения следующих задач:

ритмичного обеспечения текущей и перспективной деятельности организации собственными и привлеченными финансовыми ресурсами в соответствии с целями ее функционирования и развития;

поддержания сбалансированности движения материальных и денежных потоков;

обеспечения оптимального распределения финансовых ресурсов с учетом фактора времени и приоритетов по сферам деятельности организации их использования;

получения максимальной прибыли организацией с учетом факторов финансового риска и его минимизации;

создания возможностей для быстрого реинвестирования капитала на предприятии при появлении неблагоприятных условий для его деятельности;

оптимизации денежного оборота и минимизации финансовых издержек;

обеспечения финансовой устойчивости и финансовой независимости организации;

эффективного использования финансовых ресурсов.



Рис. 4.3. Цели и задачи финансового менеджмента

Принципы системного финансового менеджмента в рыночных условиях хозяйствования формируются исходя из цели ритмичного обеспечения достаточными финансовыми ресурсами процесса реализации экономической стратегии организации, роста ее рыночной стоимости с учетом изменяющихся факторов внешней и внутренней среды. Основными принципами финансового менеджмента организации являются:

1) ориентация на задачи, связанные с осуществлением миссии и финансовой стратегии;

2) ориентация на стабилизацию экономического развития;

3) обеспечение согласованности финансовых отношений со сферой государственных финансов, экономической и социальной политикой;

4) обеспечение защиты финансовой деятельности от неправомерных действий партнеров и иных причастных к ней организаций и лиц;

5) ориентация на использование накопленных в мировом хозяйстве опыта финансовой деятельности, методов и инструментов;

6) органическая взаимосвязь финансового менеджмента с общей системой управления;

7) осуществление постоянного динамичного мониторинга финансового состояния;

8) многовариантность выработки и оценки финансовых решений в целях их оптимизации и рационального использования;

9) обязательный учет факторов риска в финансовой деятельности;

10) конкретизация финансовой деятельности в форме планирования, моделирования и программирования как факторов ее оптимизации и успешной реализации;

11) ориентация на обеспечение оптимальной структуры капитала;

12) минимизация финансовых издержек, предполагающая осуществление соответствующих операций наиболее приемлемым для организации образом, в том числе с наименьшими затратами денежных или эквивалентных им средств;

13) плановость ведения финансовых операций с учетом поступления средств от реализации продукции либо услуг и их рационального использования, имея в виду инфляцию, изменения курсов валют, рост цен на потребляемые ресурсы, необходимость сохранения денег от обесценивания;

14) постоянный учет изменений в действующем в экономике законодательстве, влияющих на бухгалтерскую отчетность, налогообложение, управленческий учет производственно-хозяйственной деятельности;

15) гибкость, обеспечивающая маневренность использования ресурсов с учетом возникающих отклонений от запланированного режима функционирования финансовой системы предприятия;

16) финансовая независимость, платежеспособность своих краткосрочных обязательств.

Использование указанных принципов при осуществлении финансовой стратегии и текущей деятельности должно происходить с учетом таких особенностей конкретной организации, как сфера деятельности, отраслевая принадлежность, рынки сбыта, ее организационно-правовая форма.

К функциям финансового менеджмента относятся:

*целеполагание* – выработка стратегических и текущих целей управления финансами с учетом специфики производственно-хозяйственной деятельности организации и ее текущего состояния;

*планирование*, включающее разработку финансовой стратегии и текущих финансовых планов, смет расходов и бюджетов для различных мероприятий; участие финансовых служб в формировании ценовой политики на продукцию (услуги), составлении прогнозов их сбыта, выработке условий контрактов, оценке возможных изменений в структуре капитала;

*организация* – формирование органов управления финансами в коммерческой организации, трансформация их структуры и задач в связи с изменением внешних и внутренних условий хозяйствования, установление взаимосвязей между подразделениями по поводу финансов и регламентация их задач, функций и полномочий;

*координация* – уточнение характера взаимосвязей между участниками финансовой деятельности в процессе ее осуществления;

*регулирование* – оперативное управление финансовыми потоками, денежными средствами, портфелем ценных бумаг, заемными средствами в соответствии со стратегическими и текущими целями;

*мотивация* – выработка предложений руководству организации по вознаграждению персонала за успехи в укреплении ее финансового положения и по санкциям к тем, кто наносит ей ущерб;

*учет, контроль и анализ* – формирование финансовой отчетности, сопоставление отчетных данных с плановыми и директивно устанавливаемыми, осуществление внутреннего аудита финансовой деятельности предприятия. Объектами финансового анализа являются затраты, доходы, движение денег, финансовое состояние, источники финансирования, имущество.

Основные объекты конкретного функционального управления финансами организации представлены на рис. 4.4 (так называемая схема Исикавы).

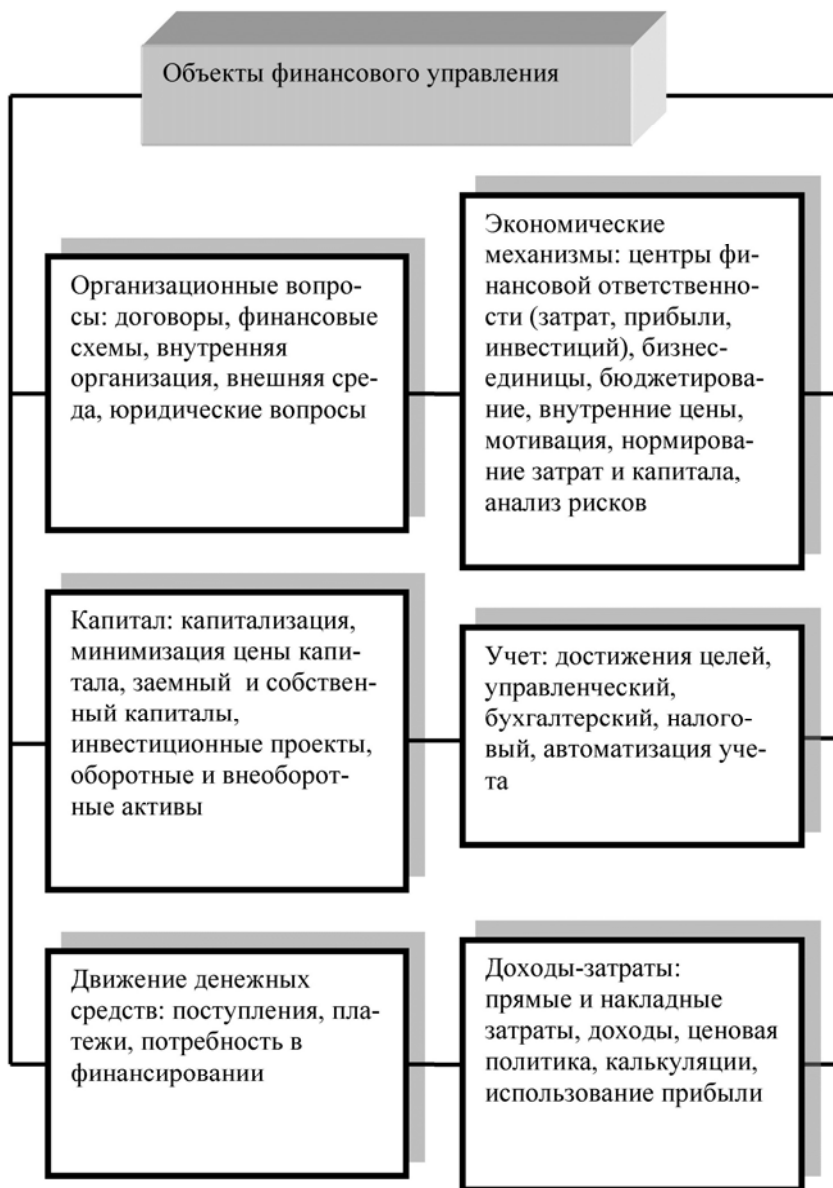


Рис. 4.4. Объекты функционального управления финансами организации

Организационная структура подсистемы финансового менеджмента формируется исходя из масштабов деятельности организации и ее сложности (рис. 4.5). В небольших организациях функции финансового менеджмента может выполнять главный бухгалтер с участием в этой работе руководителя, на средних по масштабам организациях – финансовый отдел либо финансовый директор, финансовый менеджер, которые согласовывают свою работу с руководителями производственной и маркетинговой деятельности.



Рис. 4.5. Организационная структура подсистемы финансового менеджмента

В крупных организациях, имеющих в своем составе производственные отделения (дивизиональные и матричные организационные



структуры), управление финансами в каждом из них осуществляется специализированной службой, которая координирует свою деятельность с соответствующими службами центрального аппарата. В таких организациях в последние годы используется практика создания центров ответственности (разработана Р. Хиггинсом, США) в составе подразделений прибыли, затрат, дохода и инвестиций, которые несут ответственность за эти виды финансовой деятельности.

Технология финансового менеджмента, представляя собой последовательность осуществления финансовых процедур и операций с использованием соответствующих этому роду управленческой деятельности специальных методов, рычагов, инструментов и технических средств, формируется в организации как для нее в целом, так и для определенных функциональных подсистем финансового менеджмента. На характер этой технологии значительное влияние оказывают корпоративная и организационная культура, специфика и масштабы производственно-хозяйственной деятельности.

Система информационного обеспечения финансового менеджмента представляет собой совокупность источников данных, используемых в управлении финансами. Эта система должна удовлетворять потребности не только управленческого персонала и собственников, но и внешних пользователей (кредиторов, инвесторов, налоговые органы, аудиторские фирмы и др.). Как правило, в современных условиях информационная система финансового менеджмента функционирует с использованием компьютерных технологий и различных средств вычислительной техники.

#### **4.5. Менеджмент недвижимости**

Управление недвижимостью подчиняется общим законам управленческой деятельности и является частным случаем управления как процесса непрерывного систематического воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенной цели.

Управление недвижимостью также одно из важнейших правомочий собственника, а при привлечении профессионального управляющего выступает как особый вид предпринимательской деятельности.

В толковом словаре по недвижимости (Лондон, 1993 год) содержится следующее определение понятия «управление недвижимостью»:

«Управление недвижимостью» (property management) – осуществление комплекса операций по эксплуатации зданий и сооружений (поддержание их в рабочем состоянии, ремонт, обеспечение сервиса, руководство обслуживающим персоналом, создание условий для пользователей (арендаторов), определение условий сдачи в аренду, сбора арендной платы и пр.) в целях наиболее эффективного использования недвижимости в интересах собственника.

Эффективное управление недвижимостью обеспечивается реализацией ряда принципов, основными из которых являются:

разделение процедур — применение особых подходов к регулированию отношений различных видов недвижимости, жилых и нежилых помещений, земельных, лесных участков и других объектов;

открытость информации обо всех участниках и объектах рынка недвижимости для принятия деловых решений;

гласность нормотворчества — публичное обсуждение проектов законов и других нормативных актов;

конкурентность как механизм повышения качества услуг на рынке и снижения их стоимости;

разделение полномочий между регулируемыми органами — нормотворчество и нормоприменение не должны совмещаться в одном лице;

объекты недвижимости государственной и региональной собственности находятся в общем совместном владении и пользовании всего населения соответствующего региона;

простота и понятность правил и процедур, установленных законодательными актами о недвижимости, надежность защиты собственников — добросовестных приобретателей — от любого произвола;

применение дополнительных мер защиты на рынке жилых помещений граждан группы риска — несовершеннолетних, одиноких пенсионеров, инвалидов и др.;

рациональное распределение **функций** управления рынком недвижимости между государственными органами и профессиональными участниками — коммерческими и общественными организациями (ассоциациями риэлторов; оценщиков и др.);

политика в области управления недвижимостью должна обеспечивать эффективное использование земель в соответствии с утвержденными схемами зонирования территории и исключительное адресное и обоснованное предоставление льгот по налогообложению

с постепенным переходом от предоставления льгот по земельным платежам к адресным компенсационным выплатам из бюджета в соответствии с проводимой социальной политикой;

представительные органы государственной власти в интересах населения принимают законы и иные нормативные правовые акты, устанавливающие порядок владения, пользования и распоряжения объектами недвижимости;

распоряжение государственной недвижимостью в соответствии с действующим законодательством осуществляют исполнительные органы государственной власти;

приватизация государственной и региональной недвижимости и возмездная передача прав на негосударственные объекты должна производиться по рыночной, а не по инвентаризационной стоимости;

сборы и налоговые платежи, взимаемые с объектов недвижимости, в том числе и по сделкам с ними, делятся по уровням управления в соответствии с установленными нормами;

соблюдение преемственности отечественной системы управления рынком недвижимости, имеющей историю и традиции, с учетом мирового опыта регулирования прав собственности на различные объекты недвижимого имущества; его творческое осмысление и адаптацию к нашим условиям.

С учетом приведенных принципов формируются основные цели управления недвижимостью, к которым относятся:

- ◆ реализация конституционных прав граждан на недвижимое имущество и обязанностей, связанных с владением им;

- ◆ установление на рынке определенного порядка и условий для работы всем его участникам;

- ◆ защита участников от недобросовестности, мошенничества и преступных организаций и лиц;

- ◆ обеспечение свободного ценообразования на объекты недвижимости в соответствии с предложением и спросом;

- ◆ создание условий для инвестиций, стимулирующее предпринимательскую деятельность в сфере производства;

- ◆ оздоровление экологической среды, достижение экономического роста, снижение безработицы, решение жилищной проблемы и других общественных целей;

- ◆ справедливое налогообложение недвижимого имущества и участников рынка недвижимости;

◆ создание благоприятных условий решения жилищной проблемы в стране и регионах.

В процессе реализации своих главных целей менеджмент недвижимости направлен на реализацию следующей основной задачи – достижение максимального эффекта от использования объектов недвижимости в интересах собственника.

С точки зрения роли недвижимости в реализации интереса собственника вся недвижимая собственность может быть разделена на два класса:

1) недвижимость, занимаемая собственником и используемая им для ведения определенной деятельности — производственной, административной, учебной и пр. (операционная недвижимость);

2) недвижимость, используемая в интересах получения дохода в виде арендной платы и прироста стоимости (инвестиционная недвижимость).

Управление недвижимостью в этих двух случаях имеет свои особенности.

Операционная недвижимость выступает как составная часть реальных активов предприятия, и ее использование подчинено общим целям предприятия (организации).

Недвижимость является одним из ресурсов, используемых в процессе деятельности предприятия, и управление недвижимостью является одним из направлений управления предприятием.

Исходный пункт управления недвижимостью как отдельной подсистемой в системе управления предприятием — определение потребностей в количестве и качестве объектов недвижимости — земельных участков, зданий, сооружений, помещений, необходимых для реализации целей и планов, стоящих перед предприятием.

Указанная задача распадается на решение ряда вопросов:

– определение количества недвижимости разного типа, необходимого для обеспечения деятельности предприятия;

– определение требований к качеству требующейся недвижимости (по планировке, долговечности, соответствию специфическим запросам предприятия);

– определение требований по местоположению недвижимости.

На основе определения потребностей в необходимой для деятельности предприятия недвижимости могут быть рассчитаны издержки по ее приобретению и эксплуатации.

С учетом уровня издержек, связанных с недвижимостью, и их доли в общих издержках организации (предприятия) возможно внесение определенных изменений в представления о количественных и качественных характеристиках недвижимости, требуемых для обеспечения деятельности предприятия.

Управление недвижимостью в системе управления предприятием должно обеспечивать соответствие недвижимости, используемой предприятием (по качеству, количеству, местоположению и издержкам), целям предприятия и ее наиболее эффективное использование.

Опыт управления недвижимостью предприятий в зарубежных странах показывает наличие ряда методов повышения эффективности использования недвижимости, находящейся в их распоряжении.

Методы повышения эффективности использования операционной недвижимости направлены на преодоление расхождений в целях между подразделениями организации, обеспечивающими управление собственностью, и подразделениями, занимающими ее. Среди этих методов различают следующие:

#### **А. Аудит недвижимости.**

Аудит недвижимости представляет собой регулярный сбор информации о степени загруженности недвижимости и направлениях ее фактического использования. Кроме того, он может включать и получение информации о степени загруженности недвижимости на других предприятиях для сравнения и внесения необходимых изменений в собственную политику. Результат аудита недвижимости — формирование имущественного баланса предприятия, показывающего затраты на содержание недвижимости и генерируемые с ее использованием доходы. На основании аудита могут быть предприняты меры по перераспределению имеющегося имущества или по расширению его использования.

#### **Б. Рыночная проверка.**

Управление помещениями и поддержанием зданий в надлежащем состоянии осуществляется, как правило, особым подразделением предприятия. Однако эти услуги могут быть получены и коммерческим путем от подрядчиков и управляющих компаний. Создание собственных подразделений имеет свои преимущества — надежность, лучшее знание проблем предприятия, но связано и с определенными недостатками. Такие подразделения, как правило, являются монополистами, защищенными от конкуренции и поэтому

неэффективными. Они могут больше думать о своих интересах, а не об интересах организации. Рыночная проверка — один из способов разрешения этой проблемы. Все или часть работ и услуг, выполняемых внутренним подразделением, могут быть переданы конкурирующей фирме. Собственное подразделение также может конкурировать за получение контракта, что заставит его быть более эффективным и конкурентоспособным.

#### **В. Соглашение об оказании услуг.**

Соглашение заключается между предприятием как целым с отдельными подразделениями, их составными частями и определяет обязанности организации как собственника помещений (ремонт, снабжение и пр.) и обязанности подразделений, занимающих помещения (направления использования, уборка). Удовлетворенность занимающей стороны как клиента проверяется путем мониторинга мнения об услугах, при этом в качестве основы для вопросов используется соглашение об услугах.

#### **Г. Внутренняя аренда.**

Использование арендных механизмов позволяет заинтересовать подразделения в экономном использовании пространства. При этом арендная плата может устанавливаться на различном уровне, например на уровне расходов по поддержанию помещений в работоспособном состоянии. Возможен и иной вариант — установление арендной платы на рыночном уровне.

Указанные приемы не содержат в себе ничего принципиально нового, но они позволяют упорядочить процесс использования недвижимости, создать механизмы, заставляющие отдельные подразделения предприятия более рационально использовать недвижимость и тем самым сократить расходы предприятия или высвободить помещения для иных вариантов использования.

Эффективное управление недвижимостью предприятия предполагает четкое понимание того варианта использования недвижимости, который даст максимальный эффект.

Некоторые здания нужны для организации деятельности предприятия, но неэффективны с точки зрения долгосрочных инвестиционных целей. Другие здания могут быть не очень полезны для деятельности, но хороши для инвестирования и получения дохода от их эксплуатации. С учетом наиболее эффективного варианта использования недвижимости могут быть выделены:

– здания, которыми надо владеть и которые следует занимать (как хорошие для инвестирования и для операционной деятельности);

– здания, которые можно занимать, но не владеть, поскольку они хороши для текущей деятельности, но не имеют инвестиционного потенциала в долгосрочном аспекте;

– здания, которые можно иметь в собственности с инвестиционной точки зрения.

Инвестиционная недвижимость является самостоятельным активом, нуждающимся в управлении для получения дохода от его использования.

Основными целями управления объектами инвестиционной недвижимости, как правило, являются максимизация прибыли и максимизация стоимости объекта недвижимости.

Достижение этих целей обеспечивается через деятельность управляющего недвижимостью по наиболее полному и эффективному использованию объекта недвижимости для получения дохода от его эксплуатации.

Деятельность управляющего недвижимостью предполагает его эффективное взаимодействие с такими субъектами, как:

- собственники недвижимости;
- пользователи (арендаторы) помещений;
- подрядчики;
- наемные работники.

Отношения управляющего с собственником составляют основу деятельности управляющего, задают направления его деятельности и расстановку приоритетов. Эти взаимоотношения направлены:

– на определение целей управления недвижимостью (получение прибыли, повышение ценности объекта недвижимости, обеспечение сохранности недвижимости, минимизация издержек и т. д.);

– определение в распределении правомочий по управлению недвижимостью между управляющим и собственником (заключение договоров с арендаторами, подрядчиками, принятие решений о ремонте, модернизации, реконструкции объекта и пр.);

– определение направлений и порядка распределения доходов от недвижимости (периодичность получения дохода собственником, способ вознаграждения управляющего, состав и порядок формирования специальных фондов и т. д.).

Отношения управляющего и арендаторов (пользователей) касаются таких вопросов, как:

- поиск арендаторов;
- разработка условий договоров и их заключение;
- определение набора услуг, оказываемых арендатору;
- сбор арендной платы;
- организация работ по оказанию услуг арендатору.

Отношения управляющего и подрядчиков включают в себя:

- определение состава работ, выполняемых подрядными организациями (поставка тепла, электроэнергии, воды и т. д., уборка мусора, выполнение ремонтных работ и пр.);
- разработку условий привлечения подрядчиков, проведение переговоров, проведение тендеров на выполнение работ, заключение договоров;
- финансирование работ подрядчиков, контроль за выполнением и приемка работ.

Отношения управляющего и наемных работников включают в себя:

- подбор наемных работников;
- определение круга их обязанностей;
- организацию работы;
- контроль за работой наемных работников.

Менеджмент недвижимости реализует свои главные цели и основную задачу путем осуществления следующих определенных общих функций управления:

- планирования;
- организации процесса;
- обеспечения учета и контроля;
- мотивации;
- регулирования процесса.

Процесс создания и управления недвижимостью невозможен без эффективного планирования. Заранее должна быть разработана предварительная концепция развития проекта, вплоть до конечной продажи.

Планирование включает анализ, прогнозирование, нормирование, оптимизацию, разработку и оценку планов.

Основной задачей организации процесса по управлению недвижимостью является обеспечение функционирования и развития под-



систем, которые контролируют весь процесс на предприятии и поддержание самого существования системы.

Важное место в системе отводится функциям учета и контроля. Учет должен быть полным, своевременным, достоверным. Он должен охватывать весь комплекс работ. Система всестороннего контроля охватывает всю организацию, группы персонала, что позволит осуществлять постоянный скоординированный контроль за ходом создания объекта и эксплуатации у потребителя.

Функция мотивации затрагивает все уровни управления и все стадии жизненного цикла объекта недвижимости. Персонал должен не только понимать свои конкретные функции, но и знать общую цель: получение при были путем удовлетворения нужд потребителей.

Регулирование предусматривает оперативное доведение до партнеров информации об изменяющихся требованиях потребителей и регулирование всех видов производственно-хозяйственной деятельности организации в связи с изменениями элементов системы управления. Имея определенное направление, надо быть готовым пойти на изменения, чтобы получить наибольшую выгоду при появлении новых возможностей.

Управление недвижимостью подразделяется на следующие направления:

нормативное — определение объемов и нормативов;

правовое — определение прав на недвижимость;

экономическое — обеспечение доходов и определение расходов в процессе воспроизводства и эксплуатации;

техническое — содержание объектов в соответствии с функциональным назначением;

социальное — обеспечение населения жильем, работой, услугами; охрана имеющихся природных условий и обеспечение безопасности жизнедеятельности человека и общества.

Управление недвижимостью обеспечивается:

системой государственного законодательного и нормативного регламентирования и контроля поведения всех субъектов рынков недвижимости;

оформлением и регистрацией правоустанавливающих и других документов на объекты недвижимости;

управлением объектами недвижимости в интересах собственников, общества, государства. В рыночных условиях управление не-

движимостью — это деятельность субъектов, направленная на получение дохода на свой страх и риск при участии муниципалитетов, регионов, государства.

Государственное управление происходит путем:

- административного управления, создания законов, постановлений, правил, инструкций, положений, регулирующих функционирование объектов недвижимости;

- введения механизма ответственности за нарушение нормативных требований при воспроизводстве активов, эксплуатации и сохранении созданных объектов недвижимости;

- контроля за соблюдением всеми субъектами рынка недвижимости установленных норм и правил совершения сделок, регистрации прав, лицензирования предпринимательской деятельности;

- косвенного управления эффективностью использования недвижимости: налогообложение; реализация целевых программ; предоставление льгот; установление норм амортизации; реформирование жилищно-коммунального хозяйства; выпуск ценных бумаг и жилищных сертификатов; развитие ипотечного кредитования и др.;

- комплексного решения вопросов землепользования, приватизации, развития инфраструктур;

- создания государственной автоматизированной информационной системы учета объектов недвижимости; государственного кадастра земель и др.

Государственное управление (регулирование) обеспечивается законодательно.

Управление недвижимостью также предполагает деятельность специалистов на всех этапах жизненного цикла объекта.

**Создание или реконструкция** объекта (комплекса объектов) на территории районных и областных образований предусматривает работу с инвестиционными ресурсами и получение дохода на стадии реализации объекта.

Девелоперская компания управляет всеми стадиями развития объекта от своего имени, за свой счет, на свой страх и риск.

**Девелопмент** означает качественное преобразование недвижимости, обеспечивающее возрастание ее стоимости, и одновременно это профессиональная деятельность по организации и реализации инвестиционно-строительных проектов.

Девелопмент является составной частью общего процесса развития рынка недвижимости. Экономический аспект девелопмента реализуется в виде повышения стоимости объекта в результате его преобразования или реконструкции применительно к требованиям рынка.

Создание нового объекта требует его регистрации. Экономическая эффективность проектов девелопмента складывается с учетом коммерческой эффективности (инвестор); народнохозяйственной эффективности (привлечение инвестиций в регион, создание рабочих мест); бюджетной эффективности (налогообложение, платежи в бюджет); социальной эффективности (создание объектов недвижимости, повышение уровня услуг, рост доходов населения и др.).

Проект развития недвижимости сводится к трем фазам: концептуальной, организационно-проектной и строительной.

**Концептуальная фраза** включает:

- разработку концепции и предварительное рассмотрение проекта;
- постановку целей девелопмента и план их достижения;
- согласование и консультации с органами государственного регулирования;
- определение направлений финансирования.

**Технико-экономическое обоснование местоположения и целесообразности проекта предполагает:**

- анализ спроса и предложения в регионе на объект недвижимости;
- уровень цен, наличие материально-технических и людских ресурсов;
- консультации с муниципальными органами регулирования.

**Проектирование и оценка проекта осуществляет:**

- формирование команды девелопера;
- подготовку бизнес-плана;
- проектирование, расчет затрат и оценку проекта;
- согласование и утверждение проекта.

**При заключении контракта и строительства происходит:**

- выбор подрядчика и заключение договора;
- создание системы управления участниками строительства;
- контроль за ходом реализации проекта.

Маркетинг, управление и реализация объектов недвижимости включают:

- проведение маркетинга;
- обеспечение сохранности объекта;

рекламную деятельность и определение способов реализации объекта;

управление денежными потоками по проекту.

Управление недвижимостью, принадлежащей собственникам, осуществляется юридическими лицами или индивидуальными предпринимателями, направлено на обеспечение доходности деятельности фирмы, сводится к маркетингу спроса и предложения на рынке недвижимости и осуществляет оценку недвижимости, куплю и продажу, обмен и другие услуги, связанные с содержанием, ремонтом и реконструкцией объектов недвижимости.

Риэлтерская деятельность осуществляется на основе соглашения с заинтересованным лицом по совершению от его имени и за его счет либо от своего имени, но за счет и в интересах покупателя и (или) продавца гражданско-правовых сделок с объектами недвижимости и правами на них.

Технология оказания риэлтерских услуг включает следующие этапы:

*1. Получение заявки:*

- изучение характера и объема предстоящих работ на основе анализа заявленных заказчиком подробностей по объекту недвижимости;

- формирование ограничительных условий.

*2. Предварительный осмотр объекта и заключение договора:*

- конкретизация предмета договора и подготовка его к подписанию;

- составление плана выполнения работ по договору.

*3. Сбор и анализ данных об объекте:*

- сбор документов об объекте, подтверждение достоверности, актуальности и полезности собранной документации, необходимой для проведения сделки;

- предоставление заказчику отчета о проведенной работе и информирование о степени готовности всех субъектов к оформлению сделки.

*4. Юридическое сопровождение сделки:*

- формирование комплекса документов, их исследование и подтверждение юристом законности сделки;

- определение рисков, сопутствующих сделке;

- ознакомление заказчика с документами и материалами, представляемыми для оформления сделки, согласование условий и техники проведения сделки.

#### *5. Проведение сделки и оплата услуг риэлтера:*

- проведение сделки и документальное оформление ее результатов;
- оформление акта сдачи-приемки работ, выполненных по договору об оказании услуг;
- оплата услуг риэлтера.

## **4.6. Инновационный менеджмент**

### ***4.6.1. Общая характеристика инновационной деятельности***

Инновация (от англ. *innovation* – нововведение, новшество) – процесс использования новшеств в технологиях, способах организации и управления производством, а также в производстве продукции и коммерциализации их на рынке. Понятие «инновация» введено в научно-практический оборот в прошлом веке австрийским экономистом Йозефом Шумпетером, впоследствии профессором Гарвардского университета (США). В современной науке инновация рассматривается в качестве экономической категории, представляющей собой используемое в практической деятельности новшество, свойства которого позволяют деловой организации повышать свою эффективность.

Инновационная деятельность охватывает процесс осуществления инноваций, включающий все стадии жизненного цикла их создания либо приобретения и использования, а также реализации в виде продажи на рынках или применения в производстве товаров и управления ими. Исходя из данного определения инновации могут быть продуктовыми, технологическими, финансовыми, управленческими и организационно-производственными, т. е. улучшающими организацию производства, а также большими и малыми. Они различаются по уровню новизны и степени влияния на масштабы деятельности и ее результативность. Инновации рассматриваются крупными компаниями в качестве наиболее эффективного современного стратегического фактора поддержания конкурентоспособности, поэтому приоритетной задачей организации является управление инновационной деятельностью, в экономической литературе полу-

чившее название инновационного менеджмента (управление инновациями). Их жизненный цикл включает поиск идей, их анализ, оценку затрат и эффекта, разработку торговой марки, определение цены, затрат на рекламу, организацию производства и «пробного рынка», выведение товара на массовые рынки, мониторинг спроса с учетом фактора конкуренции, улучшение функций и свойств новых товаров на основе предложений потребителей и дистрибьюторов.

В условиях рыночной конкуренции поиск новых идей, новшеств и их внедрение требуют особого отношения, выделения этих управленческих работ в организационно обособленную целевую сферу деятельности деловой организации, ориентированную на ее системное обновление. Причем новшества могут быть принципиально новыми либо направленными на усовершенствование различных сфер производственной и управленческой систем, радикальными либо модифицированными. В результате их введения возрастает потенциал конкурентоспособности организации, проявляющейся в новых продуктах, услугах, технологических процессах, росте объемов производства и производительности труда, деловых способностях и качестве жизни персонала, освоении новых рынков, степени социализации работников, в интересах успешной реализации корпоративных целей.

Успехи в инновационной деятельности зависят от восприимчивости организации к новшествам, которая определяется рядом внешних и внутренних факторов. Внешние факторы включают:

- наличие конкуренции, которая побуждает производить новые товары и услуги, снижать издержки на их изготовление;
- спрос на новшества других предприятий, необходимых для решения задач собственного инновационного развития;
- обеспеченность возможностями производственно-технического характера для появления на рынке инноваций;
- стремление занять на рынке лидирующие или иные позиции с целью обеспечения долговременного присутствия.

Внутренние факторы:

- степень социализации персонала организации как важнейшее условие успешной деятельности;
- оперативность рассмотрения инновационных идей и предложений;

- эффективность системы стимулирования инновационной деятельности; гибкость организационной структуры системы менеджмента и наличие в ней служб по реализации новшеств;
- профессионализм персонала, его творческая инициативность и активность в осуществлении новых идей;
- степень ориентации руководителей на инновационный тип развития.

#### ***4.6.2. Подсистема инновационного менеджмента***

Управление созданием и внедрением на рынках новшеств в современной практике хозяйствования рассматривается в качестве специальной конкретной функции управления и одновременно с позиций системного подхода – целевой подсистемы системы менеджмента организации. Будучи ее составной частью, подсистема инновационного менеджмента функционирует на основе присущих менеджменту целей, принципов, методов и т. д. В то же время особенности конкретных целей и объекта управления обуславливают применение специфических принципов и методов и придание приоритетного значения некоторым из них, используемым в общей системе менеджмента деловой организации. Ниже рассмотрены особенности подсистемы инновационного менеджмента, состав элементов которой аналогичен системе в целом. В первую очередь это относится к целям этой подсистемы, которая должна обладать свойствами создавать деловые способности организации и ее персонала, конкурентные преимущества, а также ориентации на инновационное развитие, адаптированное к условиям постоянно изменяющейся внешней среды; использовать эффективные методы управления, обеспечивать постоянный рост престижа и квалификации работников, их социализацию на основе корпоративных ценностей.

Главной общей целью подсистемы инновационного менеджмента является постоянное системное инновационное обновление всех сфер деятельности организации, а в качестве локальных конкретных целей выступают управление жизненным циклом создания тех или иных новшеств и их коммерциализация на рынке.

#### **В качестве общепроизводственных целей выступают:**

- коренное обновление технологии и продукции и обусловленный этим рост масштабов производства;

– увеличение доли продукции на рынке на основе снижения издержек производства, роста ее технологического уровня, повышения конкурентоспособности;

– освоение новых рынков на основе модификации продукции и маркетинговых мероприятий.

**Стандартные цели** организации в условиях конкуренции в целом предполагают ориентацию на инновационный характер развития и включают:

– выпуск высококачественных изделий;

– эффективное использование научно-производственного потенциала;

– увеличение присутствия на внешних рынках;

– экологическую безопасность хозяйственной деятельности.

К принципам системы инновационного менеджмента относят следующие специфические особенности этой сферы деятельности организации:

всемерное поощрение и стимулирование новаторства, творчества, появления новых идей и предложений, улучшающих производственную и управленческую деятельность;

ориентацию на создание инновационных ресурсов в виде специальных исследовательских мощностей и технических специалистов, способных и мотивированных к коммерциализации новшеств;

развитие внешних кооперационных связей в области НИОКР с целью ускорения их проведения;

государственную поддержку малого предпринимательства в научно-технической сфере;

постоянную ориентацию на ускоренное внедрение новшеств путем сокращения инновационного цикла;

создание региональных и международных стратегических альянсов для ускоренного решения инновационных целей и сокращения затрат на их реализацию;

использование кооперации для осуществления НИОКР;

использование целевых инвестиций для осуществления инновационных задач и изыскание способов их привлечения из внешних источников;

ориентацию на диверсификацию деятельности с целью выхода на новые рынки, производство новых товаров и услуг;



постоянное наращивание научно-технического потенциала посредством увеличения затрат на НИОКР и удельной численности научно-технических сотрудников в общей численности персонала;

формирование портфеля стратегий, обеспечивающих интенсивное инновационное развитие;

программирование мероприятий, необходимых для реализации инноваций в оптимальные сроки в соответствии с потребностями рынка;

использование специального программно-целевого организационно-экономического механизма управления ходом осуществления инновационных программ и проектов;

придание особого значения процессу социализации персонала организации на основе общефирменных целей и ценностей как первоочередной важности условия успешного инновационного развития.

Функции менеджмента инноваций (рис. 4.6) охватывают следующие основные этапы инновационного процесса:

поиск и обоснование идеи новшества;

создание новшества, готового для продажи;

продвижение инноваций на рынках.

К основным функциям относятся:

– управление научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами по созданию новшеств, изготовлению опытных образцов продукции;

– управление созданием технологического процесса для изготовления новшеств;

– управление материально-техническим обеспечением для изготовления новшеств;

– управление адаптацией системы менеджмента к выпуску и коммерциализации новшеств;

– управление маркетинговыми исследованиями, связанными с поиском новшеств и их продвижением на рынок;

– управление реализацией на рынке инноваций; управление созданием системы продажи новшеств и службы их сервисного обслуживания;

– управление процессом модернизации и модификации инноваций в соответствии с требованиями рынка;

– управление финансовым обеспечением и денежными потоками, связанными с инновационным развитием организации;

– управление персоналом организации в целях достижения соответствия деловых качеств работников требованиям, вытекающим из характера инновационной деятельности (рис. 4.6).

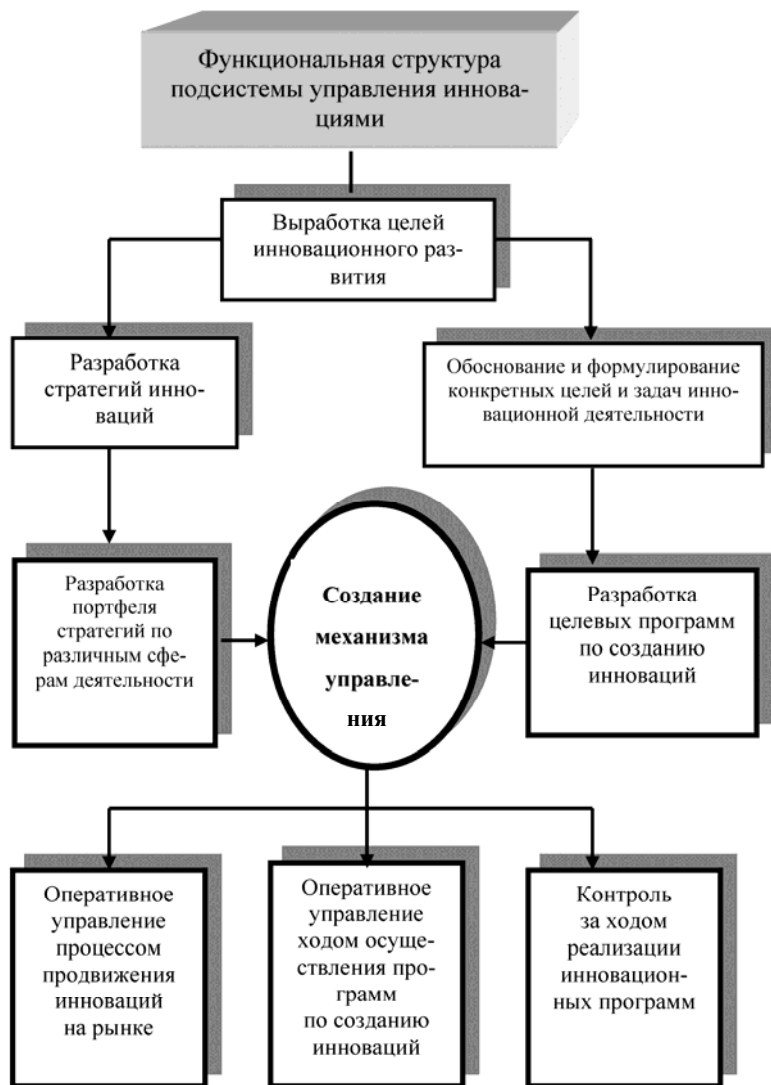


Рис. 4.6. Принципиальная функциональная структура подсистемы инновационного менеджмента организации

Методы инновационного менеджмента отражают особенности этого вида управленческой деятельности. Будучи подсистемой общей системы менеджмента организации, она использует всю присущую ей совокупность экономических, организационных и социально-психологических методов. Особую значимость при этом имеют механизмы и способы обоснования идей, экономической оценки инноваций, изучения рынка, оценки инновационных проектов, мотивации творчества и инициативности персонала, управления целевыми программами продвижения новшеств на рынок. В части оценки эффективности инновационных продуктов и проектов по их реализации в менеджменте используется методология инвестиционного менеджмента.

Организационная структура подсистемы инновационного менеджмента формируется в зависимости от значения для организации внедряемых на рынке инноваций, которое придается им ее руководством. Если инновация существенно влияет на деятельность, ее масштабы и доходы, то такие нововведения реализуются по решениям высших руководителей субъекта хозяйствования. Такие инновации носят общесистемный характер. Локальные инновации осуществляются по решению подразделений организаций и, как правило, реализуются в рамках этих структурных единиц. При этом используются различные методы, в том числе и программно-целевые. Для реализации крупномасштабных нововведений общесистемного характера руководством создается специальный механизм программно-целевого управления, назначается руководитель проекта-программы, который наделяется полномочиями воздействия в той или иной мере на управленческие и производственные подразделения организации. Для организации и контроля выполнения мероприятий программы может создаваться специальная организационная структура, подчиненная этому руководителю.

Персонал подсистемы инновационного менеджмента по своим деловым качествам и способностям должен соответствовать характеру и масштабам осуществляемых нововведений. Для организации инновационного типа развития особенно существенен высокий и постоянно повышающийся удельный вес научно-технических работников, способных и готовых к генерации идей, новаторству и творчеству, активному их внедрению в практику хозяйствования. Система управления персоналом базируется на принципах и поло-

жениях, аналогичных корпоративной системе менеджмента. В то же время особое значение должно придаваться постоянному обучению и оценке деловых качеств технических специалистов и менеджеров, включаемых в инновационный процесс и обеспечивающих его динамичность и результативность. Система их специальной мотивации должна способствовать формированию у этой категории персонала высокой ответственности за качество, конкурентоспособность продукции и имидж организации.

Отличительной особенностью технологии инновационного менеджмента является использование в ней специфических методов управления программами, проектами, а также оценки принимаемых решений на различных стадиях инновационного цикла. Особое значение придается программно-целевому и сетевому методам управления, эвристическим и аналитическим способам оценки идей, выработанных стратегий, эффективности инноваций. Важность совершенства технологии связана с использованием значительных для организации различных видов ресурсов, в том числе такого фактора, как время. Существенное значение имеет параллельное выполнение работ с целью сокращения инновационного цикла и ускорения вывода на рынок новых товаров и услуг. Поэтому оптимальная с точки зрения реальных возможностей организации технология инновационного менеджмента рассматривается в качестве одного из принципиально важных элементов деловой способности организации.

Техника инновационного менеджмента как элемент его общефирменной системы представляет собой традиционные средства компьютеризации управленческой деятельности и базируется в основном на использовании персональных компьютеров, а в крупных транснациональных корпорациях применяются более сложные средства вычислительной техники.

Информация инновационного менеджмента представляет собой совокупность обрабатываемых соответствующим образом сведений, касающихся этой сферы деятельности организации. В первую очередь это относится к работе по поиску новых идей, созданию новых продуктов и технологий, анализу рынка, выполнению маркетинговых исследований, обобщению предложений потребителей и дистрибьюторов о повышении качества товаров, изменении их функциональных возможностей и модернизации. Информационная система инновационного менеджмента формируется как составная часть – подсистема

корпоративной информационной системы. При этом важное значение приобретает формирование экспертных систем, позволяющих накапливать информацию инновационного характера и использовать ее для выработки и оценки управленческих решений.

#### ***4.6.3. Организационные формы инновационной деятельности***

В целях ускорения научно-технического развития стран и регионов в мировой экономике оправдала себя практика создания специальных организационных форм и стимулов. Среди них – научные парки и региональные центры передовой технологии; инкубаторы и организации управленческого консультирования малого бизнеса; наукограды; привлечение местного капитала, средств частного сектора экономики; местные налоговые льготы, ориентированные на ускорение регионального развития; создание для этого информационной, коммуникационной и финансовой инфраструктур; формирование специальных целевых программ, системы грантов, прямых субсидий и ассигнований на общегосударственном, региональном и местном уровнях.

Научные парки представляют собой территорию, на которой размещаются наукоемкие компании с производством продукции на базе научно-технических разработок местного исследовательского центра (университета). В конце XX века в мире насчитывалось более 400 научных парков, более половины их находилось в США. Наибольшую известность среди них приобрела Кремниевая (Силиконовая) долина в Калифорнии.

Инкубаторы малого бизнеса – это организации по оказанию различных услуг начинающим предпринимателям, что позволяет существенно уменьшить их издержки и затраты за счет льготного представления в аренду помещений и оборудования, оказания консультационных и информационных услуг.

Наукограды – это крупномасштабные комплексы организаций, ведущих научную, научно-техническую и инновационную деятельность, экспериментальные разработки и испытания, а также подготовку кадров, ориентированную на проблемы ускорения инновационного развития.

В активизации инновационного развития особую роль выполняют венчурные фонды и фирмы (от англ. *venture* – рисковать), которые благодаря своей деятельности минимизируют возможные риски.

В целях уменьшения риска вложения капитала в тот или иной инновационный проект инвесторы могут действовать различными способами. Основные из них: вкладывание средств в несколько проектов одновременно в расчете на то, что хотя бы один из них будет удачным и компенсирует низкую отдачу от остальных; разделение риска между несколькими инвесторами путем совместного финансирования крупных предпринимательских проектов. Это позволит объединить их интересы, усилия, специальные знания, деловые связи и способности для успешного достижения цели и создать совместный венчурный фонд для осуществления рискованных инвестиций.

Например, в США на венчурные фонды приходилось три четверти рискованного капитала при общем их числе примерно от 400 до 600. Участники этих фондов получают прибыль и несут убытки пропорционально вложенным средствам. Венчурные фонды имеют статус финансового партнерства с ограниченной ответственностью. Источниками венчурного капитала являются пенсионные фонды, страховые компании, промышленные и торговые корпорации, различные фонды, банки, физические лица. Крупные компании заинтересованы главным образом в получении доступа к новым технологиям, создаваемым малыми инновационными фирмами. Для этого могут образовываться дочерние венчурные предприятия, работающие под руководством крупных фирм, либо они входят в качестве партнера в рискованные фонды, которые управляются профессионалами рискованных капиталовложений. Эта форма взаимодействия дает возможность крупным фирмам обладать информацией об идеях, предложениях и проектах, привлекать ученых и изобретателей в качестве консультантов и постоянных сотрудников. Государства с развитой рыночной экономикой активно участвуют в инновационном рискованном бизнесе посредством выделения средств рискованным фондам или непосредственно инновационным фирмам, предоставления финансовых и налоговых льгот, создания эффективной системы защиты интеллектуальной собственности и в целом благоприятного климата для инновационной и связанной с ней инвестиционной деятельности.

## 4.7. Корпоративный менеджмент

### 4.7.1. Понятие, цели и задачи корпоративного менеджмента

Корпорация как форма организации совместной деятельности людей представляет собой совокупность лиц, объединившихся для достижения какой-либо цели в форме самостоятельного субъекта права – юридического лица. При этом успешность осуществления цели непосредственно зависит от качества объединения этих лиц, которое определяется эффективностью применяемых для этого способов. Они должны обеспечить гармонию индивидуальных и общественных интересов, экономических и социальных целей. Толковый словарь русского языка трактует понятие «корпоративный» как узкогрупповой, замкнутый пределами корпорации. Исходя из приведенных положений понятие «корпоративный менеджмент» в узком смысле (далее в тексте имеется в виду именно это значение) в работе рассматривается как деятельность по выработке и применению на практике методов, обеспечивающих гармоничное единство интересов корпорации и персонала, целеустремленность его деятельности и поведения в решении задач организации. По поводу формирования сущности того или иного понятия здесь уместно привести высказывание выдающегося философа-логика, математика, социолога, лауреата Нобелевской премии Бертрана Рассела, «что слова означают только то, что в них вложено – не больше и не меньше». Исходя из этого, в широком смысле *корпоративный менеджмент – это деятельность, направленная на осуществление многоцелевых задач корпорации и реализацию интересов инвесторов (собственников)*.

Корпоративный менеджмент является частью общего управления корпорацией, имеет четко выраженный целевой характер, т. е. выступает в роли целевого менеджмента, наряду со многими другими его разновидностями, например финансовым, инвестиционным и др. (рис. 4.7). Корпоративный менеджмент в XXI века приобрел приоритетное значение в связи с тем, что его воздействие на персонал организации определяет ее эффективность во всех сферах деятельности, т. е. в целом.

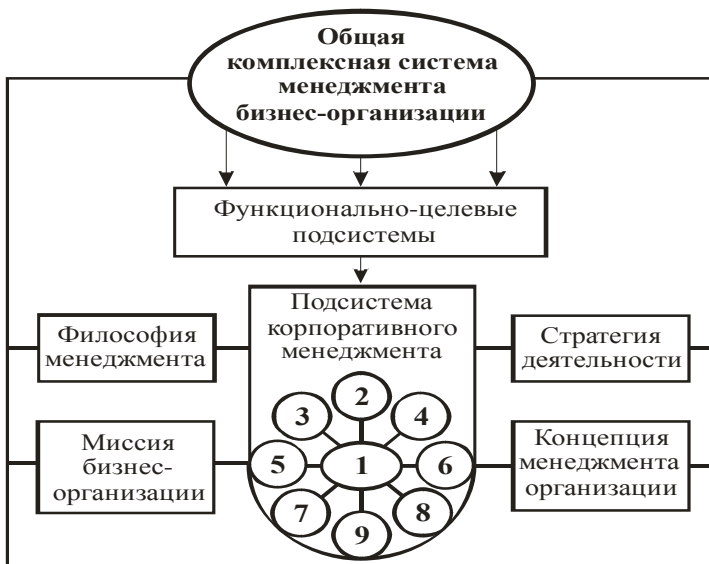


Рис. 4.7. Корпоративный менеджмент (СКМ) – целевая подсистема общего менеджмента организации:

1 – цели; 2 – принципы; 3 – функции; 4 – методы; 5 – персонал;  
6 – организационная структура; 7 – технология; 8 – техника; 9 – информация

Подтверждением этого служит общепризнанная в мировом сообществе деятельность гения японского менеджмента К. Мацусито; лучшего менеджера XX столетия – председателя совета директоров корпорации «Дженерал электрик» Джека Уэлча (лидер среди 1000 лучших компаний мира 2000 г.) и целого ряда других выдающихся деятелей бизнеса, которые в основу своего успеха положили глубоко продуманную систему соблюдаемых всеми ценностей, высокую корпоративную культуру взаимоотношений с персоналом, ориентированную на учет интересов всех работников корпораций. Таким образом, выделение в комплексной многоцелевой системе менеджмента корпорации специализированной функциональной узкоцелевой подсистемы корпоративного менеджмента обусловлено следующим:

признанием человеческого потенциала в виде персонала фирмы как главного фактора ее успешной деятельности;



многообразием и сложностью методов, обеспечивающих единство персонала и его нацеленность на достижение высоких результатов деятельности фирмы;

признанием факта уникальности личности, в связи с чем необходим индивидуализированный подход к каждому человеку;

эффективностью программно-целевых методов менеджмента, которые составляют основу управления узкоцелевыми, функциональными подсистемами общей системы менеджмента корпорации;

возможностью целевого систематического мониторинга и анализа используемых в корпоративном менеджменте психологических и социальных методов и выработки средств повышения результативности их воздействия на персонал организации.

Высокая результативность совместной деятельности людей определяется главным образом степенью единства их коллективной воли и сознания, обеспечивающих органическое, целостное единство интересов участников производственных и управленческих процессов. Достигается такое состояние на психологическом уровне и в конечном итоге зависит от качества и действенности используемых для этого социально-психологических и нравственных установок, соблюдаемой всеми системы ценностей. В результате происходит процесс социализации трудовых коллективов, т. е. повышение уровня социально-психологического единства людей на базе формирования у них единых взглядов и трудовых установок на общественные и корпоративные цели производства и управления и характер взаимодействия людей в процессе совместной деятельности. При этом условии индивид функционирует как органическая составная часть корпорации, а совокупные усилия всех участников единого трудового процесса образуют многократно возросшей силы «пучок согласованной энергии», способный эффективно воздействовать на результативность совместной деятельности. Эти фундаментальные положения лежат в основе формирования целей корпоративного менеджмента и сложного социально-психологического механизма их достижения.

Целью корпоративного менеджмента является формирование искренней, сознательной, обостренной, особо выделяемой в сознании индивида высокой ответственности за дела организации как самой приоритетной черты делового поведения персонала. Прояв-

ляется это в интеграции работников вокруг целей организации и идентификации интересов личности и организации.

Для достижения такой сложной цели решаются следующие задачи (реализуются подцели):

обеспечение заинтересованности персонала в осуществлении целей организации и соответствующем поведении сотрудников в процессе производственной и управленческой деятельности;

создание добровольно и обязательно соблюдаемой системы внутрифирменных ценностей, единых для руководителей и подчиненных;

формирование системы эффективной мотивации персонала, обеспечивающей его деловое поведение в соответствии с интересами фирмы;

удовлетворение конкретных индивидуальных интересов работников и их оперативное вознаграждение за успехи и поведение, адекватное характеру этих интересов, результатам работы и интересам организации;

создание условий, необходимых для оперативного реагирования сотрудников на изменения внешней среды организации, потребностей общества, клиентов, партнеров по бизнесу;

выработка системы высоких стандартов работы и регуляторов поведения сотрудников (норм, правил), удовлетворяющих общественным и корпоративным целям деятельности организации;

формирование корпоративной этики, синтезирующей этические нормы, выработанные человечеством и отражающие национальные, региональные, профессиональные, религиозные, групповые и идеологические особенности поведения и делового общения людей;

учет материальных, социальных и психологических интересов клиентов, акционеров и сотрудников организации при выработке норм поведения, этикета и общения как самой организации, так и ее персонала;

создание благоприятного социально-психологического климата во взаимоотношениях персонала организации, включая уровень «руководитель–подчиненный», «собственник–наемный работник»;

формирование привлекательности организации для наемного персонала;

формирование привлекательности организации для внешнего окружения;

развитие корпоративной культуры, повышение нравственной и трудовой культуры работников;

обеспечение постоянного роста уровня социализации работников, проявляющегося в усилении ориентации на сотрудничество, групповое взаимодействие, рост ответственности за порученные обязанности; самостоятельности в принятии решений; профессиональном развитии работника; повышении его вклада в результаты совместной деятельности.

#### ***4.7.2. Основные принципы и методы корпоративного менеджмента***

Принципы корпоративного менеджмента условно, исходя из их предназначения в процессе социализации персонала, можно подразделить на две группы: первая – формирует правила делового поведения сотрудников, вторая – принципы, побуждающие соблюдать эти правила. Именно вторая группа принципов активизирует интеграционный процесс, создает условия для идентификации работников с организацией. В менеджменте многих, если не большинства современных компаний, в качестве практически общепризнанного основополагающего принципа культивируется правило «главное – это люди». Персонал рассматривается в качестве капитала или сферы наивыгоднейшего вложения средств. Здесь имеется в виду образование, повышение квалификации, стимулирование инициативы и творчества, предоставление различных благ (льгот) и удовлетворение разнообразных социальных потребностей. На это сотрудники отвечают активизацией своей деятельности и оправдывают затраты.

Принцип «главное – это люди» получает развитие в целом ряде других культивируемых в компаниях правил, среди которых наиболее существенно воздействуют на повышение уровня интеграции персонала следующие:

ориентация на социальную защиту работников на основе идей социальной справедливости и удовлетворения их разнообразных потребностей сверх традиционной заработной платы;

система различных надбавок к заработной плате, учитывающая социальное положение;

политика полной занятости и «пожизненного найма»;

личное стимулирование, основанное на учете конкретного вклада каждого в общие успехи;

долевое материальное участие работников в конечных результатах деятельности организации (в прибылях, акциях и др.);

приоритет потребностей персонала даже перед интересами собственников;

продолжительное обучение работников в целях повышения их квалификации.

Эти принципы формируют устойчивое материальное благополучие индивида и его личную приверженность делу компании.

Принцип «единого статуса всех работников» и их равноправия независимо от должности и принадлежащей им собственности подчеркивает, что в компании все равные среди равных, и содержит следующие правила:

поощрение расхождения во взглядах;

преднамеренные ограничения, накладываемые на линейных руководителей;

делегирование ответственности подчиненным;

«политика открытых дверей»;

участие подчиненных в процедурах оценки руководителей;

вера в индивидуальные способности рядовых работников;

«неявный контроль за их деятельностью» путем «насаждения убеждений», определяющих характер делового поведения;

повышение степени разнообразия работы в соответствии с изменяющимися потребностями личности;

усиление роли неформальной организации и развитие горизонтальных связей;

поощрение проявления лидерских качеств, позволяющее проявиться разнообразным творческим способностям;

партнерство, взаимопонимание и сотрудничество в поисках способов реализации интересов собственников и наемных работников, руководителей и рядовых сотрудников.

Эти принципы являются сильнодействующим психологическим фактором, обеспечивающим причастность работников к делам организации, приверженность ее целям и результатам деятельности (рис. 4.8). Социализация персонала широко используется в японском менеджменте, крупных преуспевающих компаниях США и в других странах с развитой рыночной экономикой.



Рис. 4.8. Факторы, усиливающие социализацию персонала организации

На основе этих принципов вырабатываются многочисленные **разнообразные методы**, усиливающие социализацию персонала. Особое значение имеет использование метода коллективного участия в выработке и принятии управленческих решений, получившего в Японии название «рингисэй». Этот метод способствует формированию у работников повышенной ответственности за текущую и будущую деятельность, характер, результативность и последствия ко-

торой определяются коллективно принимаемыми решениями. Использование привлекательных для персонала методов, ориентированных на карьерный рост сотрудников на основе их реальных деловых качеств, воспринимается как значимая ценность, ведущая к самовыражению личности и ее благополучию. Совокупность методов, применяемых руководителями в своей деятельности, оказывает комплексное многофакторное воздействие на восприятие организации как обеспечивающей благоприятные условия для пребывания на рабочем месте и обретения иных ценностей именно в этом социуме.

Существенно важно, чтобы стиль деятельности руководителей различных уровней организационной структуры системы менеджмента способствовал развитию инициативы и творчества, а не подавлял активность и стремление к самовыражению работника. В коллективном договоре между нанимателем и работниками организации должны отражаться приемлемые условия: в части гарантий занятости и трудового стажа, урегулирования трудовых споров на трехсторонней основе с участием независимых посредников и компромиссе интересов, пенсионного обеспечения и страхования здоровья, режима труда и отдыха, безопасных условий труда, регулирования заработной платы, участия общественных формирований в управлении делами организации и др. Вся совокупность методов, формирующая преданность персонала целям, ценностям и установкам организации, должна образовывать систему, в которой все входящие в ее состав элементы представляют гармоничную целостность, т. е. соответствуют целям корпоративного менеджмента.

При этом внешне организация должна восприниматься клиентами и партнерами как конкурентоспособная организация, успешно действующая на рынках. Внешнее окружение должно быть уверено, что персонал соответствует следующим критериям образцовости:

- ориентируется на интересы и конкретные реальные потребности клиентов и партнеров;

- серьезно и ответственно относится к своим обязанностям;

- персонал искренен и предупредителен в своих мыслях и действиях;

- считает, что на персонал организации с гарантией можно положиться как на надежного партнера;

- персонал должен способствовать процветанию и независимости организации;

деятельность персонала направлена на поддержание высокого уровня конкурентоспособности и его рост;

все работники активно занимаются повышением качества продукции и обслуживания клиентов на основе приобретения новых знаний, умения работать, увеличения капитала;

персонал активно реагирует на изменения внешней и внутренней среды, обладает готовностью к структурным преобразованиям, энергичен и свободен в принятии решений;

социально-психологический климат в организации благоприятен для сотрудничества самих работников, повышения их деловых способностей.

В XXI веке мир бизнеса переживает эпоху смены человека экономического на человека корпоративного, который по характеру мотивации намного сложнее своего предшественника. Экономический человек ориентирован главным образом на собственные усилия и успех. Корпоративный же человек в своей жизнедеятельности заинтересован в положении и успехах организации, моральной чистоте среды своего обитания, ориентирован в будущее. Поэтому корпоративный менеджмент, в узком значении этого термина, реализующий целевую задачу интеграции и социализации работников в интересах их идентификации с организацией и формирования корпоративного «духа», оценивается по многоаспектной системе критериев.

К числу наиболее существенных из них относятся следующие:

степень приоритетности в менеджменте организации основного корпоративного принципа «главное – это люди (персонал)»;

уровень привлекательности системы вознаграждений;

величина льгот для получения образования, обучения и иных социально значимых потребностей;

характер и степень возможности участия персонала во владении собственностью организации;

привлекательность системы карьерного роста персонала;

степень сближения целей работника и организации;

ориентация организации на развитие профессиональных и деловых качеств работников;

характер социально-психологического климата в организации, степень его благоприятности;

степень прогрессивности, рациональности стиля деятельности руководителей;

ориентация организации на творческое обогащение труда работника;

степень привлекательности форм и методов расширения самостоятельности работника;

степень информированности персонала о делах организации;

уровень прогрессивности и привлекательности для клиентов стандартов деятельности персонала;

система ценностей организации;

характер фирменного стиля поведения, проявляющийся в фирменных стандартах, нормативах, эталонах подражания; особенностях деловой речи, проводимых конкурсов, праздников; стиле одежды сотрудников, манере общения и т. д.;

имидж организации во внешнем окружении;

степень этичности бизнеса организации.

## **4.8. Бизнес-процессный менеджмент**

### ***4.8.1. Актуальность перехода к управлению бизнес-процессами***

Менеджмент представляет собой совокупность объективно присутствующих ему процессов, осуществляемых в организации для достижения ее текущих, средне- и долгосрочных целей. Поэтому переход на процессное управление является закономерным. К тому же процессное управление направлено на снижение влияния недостатков широко распространенного в экономике функционально-иерархического подхода к управлению, главными из которых являются приоритетная ориентация на решение возникающих текущих проблем и сложность межфункциональной координации деятельности. Процессное же управление позволяет концентрировать внимание и усилия персонала на выявлении и устранении причин проблем и комплексном результативном управлении конкретными процессами, основу которых составляет содержание базовых и вспомогательных функциональных подсистем управления организаций. Теоретико-методологическую основу процессного подхода к управлению бизнес-деятельностью формирует теория рациональной организации управленческой деятельности и системно-целевая методология анализа, формирования, функционирования и развития объектов различной природы, в том числе, безусловно, экономической (рис. 4.9).



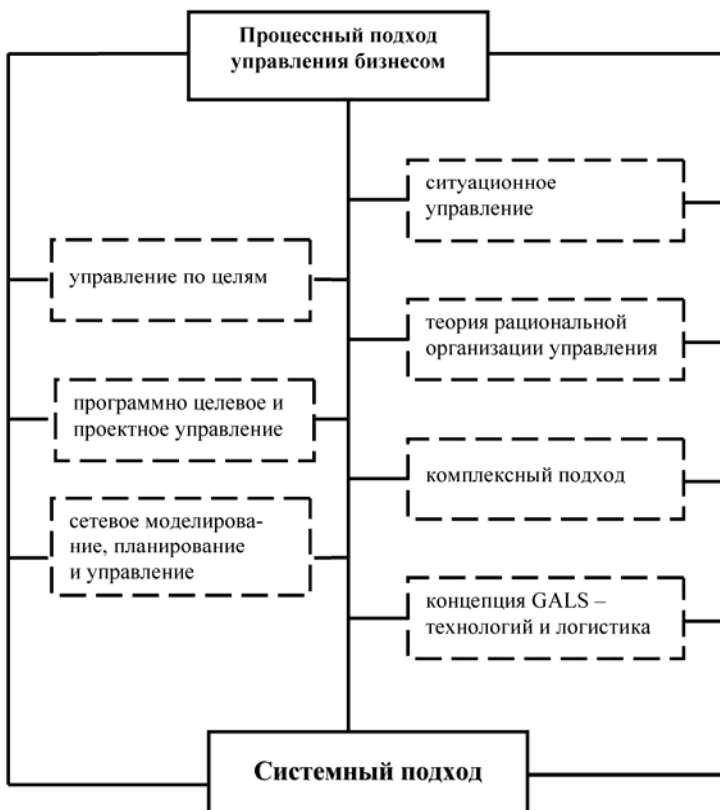


Рис. 4.9. Теоретико-методологическая основа процессного подхода управления бизнесом

Традиционно управленческие работы реализуются функционально ориентированными организационными структурами. Однако в сфере экономики эти структуры имеют существенные недостатки, влияющие на эффективность управления, к которым относятся:

инертность в выработке и принятии решений, определяемая сложностью межфункциональной координации и вертикальной иерархичностью организационной структуры;

замедленный и усложненный обмен информацией между многочисленными функциональными службами аппарата управления;

узость специализации исполнителей, сложность построения оптимальной организационной структуры системы менеджмента, нераз-

витость форм делегирования полномочий, функций и ответственности, сложность механизма межфункциональных согласований.

Все это снижает уровень ориентации деятельности подразделений организации на конечные результаты. Кроме этого, практика менеджмента свидетельствует, что большинство проблем возникает в пограничных областях деятельности подразделений организации. Это обуславливает объективную целесообразность перехода к межфункциональной целевой парадигме управления, а так как оно представляет собой совокупность процессов, то закономерно использование процессного подхода, который устранял бы погрешности функционального управления и соответствовал природе этого вида экономической деятельности.

#### ***4.8.2. Механизм управления бизнес-процессами***

Бизнес-процесс как системное явление включает компоненты:

*цель*, ведущую к достижению конкретного локального конечного результата, имеющего ценность для внешних потребителей и организации;

*совокупность различных видов управленческой деятельности*, представляющих основное функциональное содержание жизненного цикла достижения цели бизнес-процесса, объединенных в нем и сформированных на межфункциональной сквозной основе;

логически-временную последовательность выполнения этих видов управленческой деятельности;

методы и технические средства, используемые для осуществления бизнес-процесса;

ресурсы материальные и финансовые, необходимые для реализации цели бизнес-процесса;

комплексную модель бизнес-процесса, представляющую собой локальную целевую программу по достижению цели этого бизнес-процесса, формирование и функционирование которой базируются на методологии и принципах программно-целевого подхода.

Таким образом, ***бизнес-процесс*** – это целенаправленная управленческая деятельность по достижению конкретного локального конечного результата, имеющего ценность для внешнего и (или) внутреннего потребителя, т. е. для самой организации, ее клиентов и партнеров. Из этого определения следует, что бизнес-процессный

менеджмент имеет четко выраженный клиентно-ориентированный программно-целевой характер и используется в целях радикального устранения несовершенств функционального подхода к управлению. Реализация бизнес-процессов основана на осуществлении стандартного управленческого цикла, общих и конкретных функций, выработке и принятии стратегических, текущих и оперативных управленческих решений и выполнении иных необходимых действий для достижения поставленной цели.

Бизнес-процессы предприятия, являясь комплексной формой осуществления управленческих функций, неразрывно связаны с остальными системными компонентами менеджмента. Предназначение предприятия и стратегические цели по его реализации определяют главное в содержании бизнес-процессов, на основе которых должна формироваться организационная структура системы менеджмента с учетом специфики функций, полномочий и ответственности структурных подразделений и отдельных исполнителей. В управлении бизнес-деятельностью формируются и осуществляются основные и вспомогательные бизнес-процессы. Первые из них ориентированы на требования внешней среды, например, производство и поставку товаров на рынок, а вторые обеспечивают реализацию первых. Сложные из них формируются как совокупность subprocesses по реализации клиенто-ориентированных целей, но и те и другие представляют собой законченные потоки работ, включающие необходимые для этого этапы, т. е. логически и последовательно увязанные во времени действия персонала организации. Основные бизнес-процессы, как правило, создаются с учетом целей и содержания функциональных и целевых подсистем менеджмента, так как они охватывают главное содержание управленческой деятельности и должны учитывать приоритетные цели ситуационного характера. Например, типовая классификация основных бизнес-процессов, разработанная Центром производительности и качества (США), включает следующие из них:

- анализ рынка и потребностей клиентов;
- разработку видения и стратегии организации;
- разработку продуктов (услуг);
- продажу продуктов (услуг);
- производство продукции и обеспечение производства ресурсами;
- производство и поставку (для организаций, ориентированных на сервис);

- выставление счетов и обслуживание потребителей;
- управление человеческими ресурсами;
- управление информационными ресурсами;
- управление финансовыми и материальными ресурсами;
- управление экологией;
- управление внешними связями;
- управление улучшениями и изменениями.

### ***4.8.3. Принципы бизнес-процессного управления***

Система принципов формирования и управления реализацией бизнес-процессов в качестве основных включает следующие принципы, которыми следует руководствоваться при осуществлении этой деятельности:

- объединение усилий структурных подразделений организации в «единую сквозную цепочку» с ориентацией на достижение стратегически важных результатов деятельности, главным из которых является предоставление клиентам конечного продукта в оптимальные сроки;

- ориентация на выработку эффективных механизмов взаимодействия между структурными управленческими и производственными подразделениями внутри организации и с внешней средой, т. е. поставщиками, потребителями и партнерами;

- процессно-целевое интегрирование тесно взаимосвязанных между собой задач в интересах сокращения числа бизнес-процессов и улучшения координации взаимодействия исполнителей;

- процессно-целевое комплексирование функций и отдельных управленческих работ подразделений организации;

- рассмотрение поставщиков в качестве части организации в целях координации взаимодействия и контроля качества поставок;

- уменьшение числа входов в процессы, снижающее зависимость бизнес-процесса от внешних по отношению к нему факторов;

- сохранение структурных подразделений децентрализованными при условии централизации процессов формирования и обмена информацией;

- минимизация числа людей, занятых в процессе;

- соблюдение принципа единоначалия и единства распорядительства при управлении бизнес-процессами, а также других принципов менеджмента;

соблюдение положений международного стандарта ИСО 9001–2001 по управлению бизнес-процессами, в частности главного из них: «персонал, выполняющий работу, влияющую на качество продукции, должен быть компетентным».

Организационные основы бизнес-процессного управления в организациях зафиксированы в международных стандартах серии ИСО–9000 и определяют его целевые функции, а именно:

выявление и придание приоритетного значения процессам, ведущим к улучшению деятельности организации;

ведение постоянного мониторинга процессов и использование получаемой информации в интересах развития и улучшения процессов;

применение эффективных методов для оценки качества процессов, в том числе самооценки и анализа их состояния высшим руководством организации;

рассмотрение совокупности функционирующих процессов в качестве системы, определение характера их взаимосвязей и способов взаимодействия;

оперативное принятие необходимых мер для поддержки процессов, их систематического мониторинга, измерения и оценки в целях достижения запланированных результатов и их постоянного улучшения.

Каждый из бизнес-процессов имеет входы и выходы в виде информационных и материальных потоков, обеспечивающих взаимодействие организации с ее окружением. Для производственных организаций выход процесса – это создаваемая продукция. Если оказываются услуги, то входом будет определенная информация, консультационная, консалтинговая, правовая или иная потребность, удовлетворяющая запросы клиентов. Каждый из бизнес-процессов может иметь несколько выходов в зависимости от характера осуществляемой деятельности. Входы преобразуются в выходы с использованием необходимых для этого ресурсов. Четкого разграничения между входами и ресурсами не существует, а решается это в процессе разработки и описания бизнес-процесса. Обычно под ресурсами понимают то, что имеется в организации и многократно используется (оборудование, технология, персонал), а входы – это результат других процессов, подвергающийся преобразованию в выходы. Например, на промышленном предприятии комплектующие изделия, получаемые из других цехов и по внешней кооперации, можно принять за входы, а выходом будет готовая продукция.

#### *4.8.4. Организация реинжиниринга бизнес-процессов*

Динамичность рыночного хозяйствования предполагает необходимость постоянного изменения содержания организационно-экономических механизмов реализации бизнес-процессов. Особое значение придается их реинжинирингу, который представляет собой радикальное изменение производственных и управленческих процессов или создание новых в целях повышения эффективности деятельности организации на основе целевого комплексирования функций на макроорганизационном и внутрискруктурном уровнях субъекта хозяйствования. При этом приходится ориентироваться не только на внедрение новых технологий и повышение качества продукции, работ и услуг, но и на улучшение систем мотивации, управления персоналом в целом, связей с заказчиками, покупателями и партнерами, а также корпоративной культуры, философии управления, стандартов поведения персонала и менеджмента в целом.

Реинжиниринг бизнес-процессов предполагает первоначальное определение целей их функционирования, а также их описание, которое реализуется по следующему алгоритму:

определение внешних клиентов, входов и выходов для организации в целом и составление на их основе перечня основных бизнес-процессов;

привязка (закрепление ответственности) этих входов-выходов к структурным подразделениям;

определение внутриорганизационных входов-выходов для каждого подразделения;

выявление перечня функций, выполняемых в каждом подразделении при осуществлении каждого из бизнес-процессов;

группировка функций по процессам, формирующим выходы, и привязка (адаптация) к входам с целью описания процесса в виде перечня функций;

формирование бизнес-процессов организации, исходя из бизнес-процессов подразделений, формируемых на основе их входов-выходов;

формирование матриц ответственности за бизнес-процессы в каждом подразделении и на их основе – по бизнес-процессам организации.

Реинжиниринг бизнес-процессов осуществляется командой специалистов под руководством ведущих менеджеров организации.

Эта работа носит интеллектуальный, эвристический характер, поэтому предполагает тщательный отбор участников проводимых командой совещаний, заседаний, семинаров по анализу ситуации и выработке предложений по изменению содержания действующей системы бизнес-процессов.

**Процедура определения перечня бизнес-процессов** включает:

описание функционирующих в организации бизнес-процессов;  
разделение бизнес-процессов на основные и вспомогательные и составление их перечня;

определение приоритетных бизнес-процессов, которые следует подвергнуть реинжинирингу в первую очередь, а также их исполнителей;

выявление работ и факторов, затрудняющих реализацию целей, традиционных для организации, существующих и вновь проектируемых бизнес-процессов;

выбор критических факторов, влияющих на успехи организации;  
рассмотрение бизнес-процессов через призму критических факторов успеха, выявление процессов, в наибольшей мере влияющих на результативность деятельности.

При этом следует проанализировать, достаточны ли действующие в организации бизнес-процессы для достижения выявленных факторов успеха или необходимо формировать новые. Выбор процессов для их первоочередного реинжиниринга должен базироваться на учете их стратегической важности, ожиданий (потребностей) клиентов, реальности их осуществления.

Эффективность бизнес-процессного управления в конечном итоге проявляется в следующем:

повышении целенаправленности ориентации на потребности клиентов и стремлении превзойти их ожидания, улучшении выполнения требований;

в лучшем понимании руководством необходимости создания и поддержания внутренней среды организации как неременного условия заинтересованного вовлечения работников в решение задач организации;

осуществлении менеджмента бизнес-деятельности на основе процессного и системного подходов, способствующих росту результативности и эффективности производственно-кредитной деятельности организации и достижению ее целей.

## Л и т е р а т у р а

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : пер. с англ. / М. Армстронг. – СПб. : Питер, 2004. – 832 с.
2. Бодди, Д. Основы менеджмента : пер. с англ. / Д. Бодди, Р. Пейтон – СПб. : Питер, 1999. – 816 с.
3. Ричи, Ш. Управление мотивацией : пер. с англ. / Ш. Ричи, П. Мартин – М. : Юнити-Дан, 2003. – 222 с.
4. Фицджеральд, Рэй. Управление финансами предприятия для менеджеров : руководство по планированию, контролю и принятию решений : пер. с англ. / Рэй Фицджеральд. – М. : Высшее образование, 2005. – 575 с.
5. Большая советская энциклопедия / гл. ред. А. М. Прохоров. – Изд. 3-е. – М. : Советская энциклопедия, 1970–1978.
6. Словарь современных экономических и правовых терминов / под ред. В. Н. Шимова, В. С. Каменкова. – Минск : Амалфея, 2002. – 542 с.
7. Словарь современной экономической теории Макмиллана : пер. с англ. / под общ. ред. У. Пирса. – Минск : Инфра-М, 1997.
8. Гайнутдинов, Э. М. Экономическая оценка новационных технических решений : в 2 ч. / Э. М. Гайнутдинов, Л. И. Поддерегина. – Минск : БНТУ, 2010. – Ч. 1. – 340 с.
9. Ойхман, Е. Г. Рейнжиниринг бизнеса / Е. Г. Ойхман, В. М. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 254 с.
10. Хаммер, М. Рейнжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампа. – СПб. : Питер, 1999. – 405 с.
11. Экономический механизм развития предприятия : учебное пособие : в 2 ч. / С. А. Пелих [и др.] ; под. общ. ред. С. А. Пелиха. – Минск : Академия управления при Президенте Респ. Беларусь, 2006. – Ч. 2 : Организационно-экономический механизм рыночной адаптации. – 271 с.
12. Обер-Крие, Джейн. Управление предприятием : пер. с фр. / Джейн Обер-Крие. – М. : Сирин, 1998. – 257 с.
13. Финансовый менеджмент : теория и практика : учебник / под ред. Е. С. Стояновой. – 6-е изд. – М. : Перспектива, 2008. – 656 с.
14. Друкер, Питер Ф. Эффективное управление : пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. – М. : АСТ, Астрель, 2004. – 285 с.



15. Друри, Колин. Управленческий и производственный учет. Вводный курс : учебник для студентов вузов / К. Друри. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 735 с.

16. Друри, Колин. Управленческий и производственный учет. Вводный курс : учебник для студентов вузов / К. Друри. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 735 с.

17. Гайнутдинов, Э. М. Экономика производства : учебно-методическое пособие для студентов высших учебных заведений и слушателей системы переподготовки / Э. М. Гайнутдинов, Р. Б. Ивуть, Л. И. Поддерегина ; под общ. ред. Э. М. Гайнутдинова. – Минск : БНТУ, 2013. – 268 с.

18. Поддерегина, Л. И. Экономический механизм внутрипроизводственных отношений на предприятии / Л. И. Поддерегина, Э. М. Гайнутдинов. – Минск : УО «Минский гос. высший радиотехнический колледж», 2004. – 304 с.

19. Бизнес-планирование : учебное пособие / Э. М. Гайнутдинов, Л. И. Поддерегина. – Минск : Выш. шк., 2011. – 207 с.

20. Поддерегина, Л. И. Внутрипроизводственные отношения на предприятии в условиях транзитивной экономики / Л. И. Поддерегина. – Минск : БНТУ, 2002. – 218 с.

21. Гайнутдинов, Э. М. Производственный менеджмент : учебное пособие / Э. М. Гайнутдинов, Л. И. Поддерегина. – Минск : Выш. шк., 2010. – 320 с.

22. Основы менеджмента : учебное пособие / Э. М. Гайнутдинов [и др.] ; под ред. Э. М. Гайнутдинова. – Минск : Университетское, 2002. – 152 с.

23. Теория системного менеджмента : учебник / под общ. ред. П. В. Журавлева, Р. С. Седегова, В. Г. Янчевского. – М. : Экзамен, 2006. – 575 с.