



Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования  
«Гомельский государственный технический  
университет имени П. О. Сухого»

Институт повышения квалификации  
и переподготовки

Кафедра «Профессиональная переподготовка»

## **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

**ПОСОБИЕ**

**для слушателей специальности  
переподготовки 1-24 01 72 «Экономическое право»  
заочной формы обучения**

Гомель 2021

УДК 005(075.8)  
ББК 65.291.21я73  
О-75

*Рекомендовано кафедрой «Профессиональная переподготовка»  
ИПКиП ГГТУ им. П. О. Сухого  
(протокол № 4 от 29.12.2020 г.)*

Составитель *В. А. Михарева*

Рецензент: зав. каф. «Маркетинг и отраслевая экономика» ГГТУ им. П. О. Сухого  
канд. экон. наук, доц. *Л. Л. Соловьева*

**О-75** **Основы менеджмента** : пособие для слушателей специальности переподготовки 1-24 01 72 «Экономическое право» заоч. формы обучения / сост. В. А. Михарева. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2021. – 67 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <http://elib.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

Изложены основные аспекты основ менеджмента: методологические основы менеджмента; цели, функции, принципы и методы менеджмента; организационные процессы в системе менеджмента.

Для слушателей специальности переподготовки 1-24 01 72 «Экономическое право» заочной формы обучения ИПКиП.

УДК 005(075.8)  
ББК 65.291.21я73

© Учреждение образования «Гомельский  
государственный технический университет  
имени П. О. Сухого», 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

ПОЯНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	4
ТЕМА 1. Методологические основы менеджмента .....	5
ТЕМА 2. Цели, функции, принципы и методы менеджмента .....	20
ТЕМА 3. Организационные процессы в системе менеджмента.....	29
ТЕМА 4. Организационные структуры управления .....	46
ТЕМА 5. Управленческие решения .....	59
Рекомендуемая литература .....	65

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Для продвижения экономических реформ, интеграции отечественной экономики в мировое хозяйство необходимы глубокие знания рыночных механизмов, принципов и методов изучения рынка, завоевания конкурентных позиций для предприятия в рыночных условиях. Для этого необходимо создание целостной, эффективной и гибкой системы управления, позволяющей получать конкурентные преимущества. Огромную роль в этой системе играет менеджмент.

Цели совершенствования управления далеко выходят за рамки чисто экономических проблем. Они охватывают решение социальных задач, обеспечение всестороннего развития человека, его творческой инициативы, способности принимать ответственные и квалифицированные решения на всех уровнях управления. Возрастающее значение внедрения научно-технических достижений влечет за собой необходимость перестройки существующих организационных структур, максимальной реализации новейшей технологии и техники управления.

Менеджмент носит ярко выраженный прикладной характер, так как представляет конкретно используемые методы, способы, приемы, структуры, рычаги и стимулы для выбора, обоснования и достижения целей развития организации. Значение менеджмента как одной из важнейших сфер деятельности постоянно возрастает в условиях инновационного развития экономики, информатизации и глобализации общества, смены приоритетов в управлении ресурсами организации, усиления мировой конкуренции.

Важность изучения данной дисциплины подтверждается также тем, что менеджмент – это не только искусство, но и наука управления, которая базируется на своих теориях, законах, принципах. Чтобы стать профессиональным управляющим, необходимо сочетание теории и практики. При составлении пособия были использованы труды и разработки зарубежных и отечественных ученых.

Данное пособие написано с учетом требований Образовательного стандарта Республики Беларусь 1-24 01 72-2017 для слушателей образовательных программ переподготовки специальности 1-24-01-72 «Экономическое право».

## ТЕМА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

### Вопросы:

1. Понятие управления.
2. Школа научного управления.
3. Понятие и признаки организации.
4. Формальные и неформальные группы.
5. Система управления организацией и ее основные подсистемы.

### 1. Понятие управления

Управление современной организацией достаточно сложный и многогранный процесс, который предполагает знание теоретических и практических основ. Руководитель XXI века не может ориентироваться в своей каждодневной деятельности на уже имеющийся багаж знаний. Он должен его постоянно обновлять, совершенствовать и развивать.

Управленческий процесс – ежедневное решение как простых, так и весьма сложных задач, затрагивающих личные, организационные и государственные интересы. Задача руководителя их оптимизировать на основе как знаний, так и соответствующего уровня навыков.

Управление – целенаправленное воздействие субъекта управления (управляющей системы) на объект управления (управляемую систему) для сохранения существующего между ними взаимодействиями или перевода объекта управления в желаемое состояние

В качестве субъекта управления могут выступать системы, обладающие свойством целеполагания, т. е. постановки целей. Это может быть отдельный человек или группы людей, а также искусственные кибернетические системы во взаимодействии с человеком. Объектом управления выступают человек, социальные, технические, биологические и другие системы; иные процессы, явления и отношения различного характера. Применительно к социальным системам понятие управления тесно связано с терминами «руководство» и «менеджмент».

Руководство – управление людьми (социальными группами) или отдельным человеком. Руководство означает целенаправленное

воздействие на поведение людей и межличностные отношения, не только в организациях, имеющих целевое и структурное оформление. Этот термин применим в отношении любых социальных групп или отдельных людей, выступающих как объект управления (ученический класс, студенческая группа, семейная отношения, неформальные группы и др.). Для социальных структур понятия «руководство» и «руководитель» применяются на всех уровнях управления: от нижнего до высшего (государственного). В этом заключается его универсализм в социальных системах и главное отличие от понятий «менеджмент», «менеджер». Как процесс (функция) по направленности эти понятия идентичны, т. к. в обоих случаях подразумевается наличие субъекта и объекта управления, а также прямой и обратной связи между ними.

## **2. Школа научного управления**

Изначально управление и его основные категории развивались в рамках так называемых «управленческих школ».

Основателем школы научного управления считается Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915).

В отличие от многих специалистов, основателей управленческих теорий, Тейлор был не ученым-исследователем или профессором школы бизнеса, а практиком. Его принципы управления получили обоснование в книге «Принципы научного менеджмента». На смену неформальным и довольно противоречивым принципам управления Тейлор предложил строгую научную систему знаний о законах рациональной организации труда, составными элементами которой являются математический способ исчисления себестоимости, дифференциальная система оплаты труда, метод изучения времени и движений (хронометраж), способ расчленения и рационализации трудовых приемов, инструкционные карточки и многое другое, что позднее вошло в так называемый механизм научного управления.

Тейлор разработал методы совершенствования операционной деятельности, когда для каждого рабочего устанавливался единственный самый рациональный способ выполнения данной работы. Весь объем задания разбивался на мельчайшие операции, каждую из которых должен по возможности выполнять один человек, при этом устранялись все ошибочные, медленные, бесполезные движения, отбирались наиболее быстрые, совершенные. По словам

известного французского физика ЛеШателье, это была математика, примененная к организации труда в промышленности.

В концепции этой же школы американский ученый Г. Эмерсон, разделяющий идеи Тейлора в книге «Двенадцать принципов производительности» (1912) сформулировал следующие принципы управления, обеспечивающие рост производительности труда; они не потеряли значения и по сей день:

1. Четко обозначенные цели.
2. Рационализм в действиях, здравый смысл.
3. Компетентность и профессионализм специалистов.
4. Дисциплина на основе четкой регламентации.
5. Справедливость к персоналу.
6. Быстрый, надежный, точный, полный и постоянный учет.
7. Диспетчеризация работы.
8. Нормы и расписания, способствующие поиску и реализации резервов.
9. Создание необходимых условий труда.
10. Нормирование производственных операций.
11. Наличие письменных стандартных инструкций.
12. Вознаграждение за повышение производительности.

Один из известных последователей этой школы Г. Форд утверждал, что одна из целей промышленности – не только снабжать потребителей, но и создавать их. Он был убежден в том, что если его рабочие не станут хорошо зарабатывать, то не смогут быть активными потребителями товаров, вследствие чего в Америке не появится тот самый средний класс, от социальной стабильности которого зависит динамичное развитие экономики страны.

Административная школа. Возникновение административной школы связано, главным образом, с именем А. Файоля (1825–1925). А. Файоль является наиболее значительной фигурой в науке и практике управления первой половины XX века. Он сформулировал 14 принципов управления применительно к деятельности высшего звена управления.

1. Разделение труда, т. е. специализация применительно ко всем видам труда, как управленческого, так и исполнительского.
2. Власть и ответственность связаны между собой, причем ответственность следует из власти.
3. Дисциплина, означающая уважение соглашений, прилежание, энергичность и проявление уважения к другим.

4. Единоначалие обеспечивает единство точки зрения в процессе действия и распорядительства.

5. Единство руководства означает, что для достижения одной и той же цели нужно иметь одного руководителя.

6. Подчинение частных интересов общим следует из общефилософского соотношения частного и общего.

7. Вознаграждение, т. е. стимулирование труда должно быть справедливым и доставлять максимально возможное удовлетворение сотрудникам и работодателям.

8. Централизация как необходимое условие эффективной организации власти.

9. Скалярная цепь, т. е. иерархическое построение организации.

10. Порядок означает деятельность на всех уровнях, подчинение регламенту.

11. Справедливость – адекватное вкладу отношение руководителей к подчиненным.

12. Стабильность рабочего места для персонала. Файоль считал, что излишняя текучесть кадров является одновременно и причиной и следствием плохого управления.

13. Инициатива, т. е. «включение» внутренних творческих ресурсов в процесс достижения цели.

14. Корпоративный дух, который означает единую систему организационных принципов, ценностей и взглядов.

Всю совокупность управленческих действий А. Файоль разделил на планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию. Именно эти функции сегодня признаются в качестве классических функций науки и практики управления.

В отличие от сторонников Ф. Тейлора, А. Файоль не преувеличивал роль технических знаний для руководителя, утверждая, что исключительно техническое образование не отвечает общим запросам системы управления. Руководитель в своей деятельности должен ориентироваться не только и не столько на специальные знания в рамках своей профессии, сколько на управленческие цели, причем по мере подъема по иерархической лестнице относительная важность административной составляющей возрастает.

Управленческие взгляды Ф. Тейлора и А. Файоля имеют не только сходство, но и различия. Тейлор предлагал устанавливать



рациональное управление предприятием «снизу», а Файоль – «сверху». Тейлор и Файоль рассматривали разные уровни организации: Тейлор – цеховое управление, Файоль – высшее административное.

Школа человеческих отношений. Отличительной чертой школы человеческих отношений является перенос центра тяжести в управлении с выполнения задач на отношения между людьми. Именно эта школа настаивала на необходимости анализа психологической деятельности индивида и выдвинула требование «человек – главный объект внимания» (Г. Мюнстерберг, М. Фоллет, Э. Мейо, Д. Карнеги). Сторонники данного направления предложили идею гармонии труда и капитала, которая могла быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных сторон. Они пытались совместить в единое целое три управленческие школы: научного управления, административную и человеческих отношений.

Примерно со второй половины XX века школа человеческих отношений трансформировалась в школу «поведенческих наук, или бихевиористскую», главным постулатом которой было не только формирование комфортных и продуктивных межличностных отношений, но и повышение эффективности отдельного работника и организации в целом.

Для российской и советской управленческой науки на ранних стадиях ее развития характерны следующие особенности.

В 1920-х г. были начаты большие исследования в области управления производством и НОТ. В то время четко обозначились две основные группы концепций.

Первая группа концепций «Организационное управление» или организационно-техническое направление. Их разработчиками были следующие ученые: А. А. Богданов, А. К. Гастев, П. М. Керженцев. П. М. Керженцев сформулировал основные принципы управления:

- постановка целей и задач;
- разработка планов;
- учет, контроль;
- координация людских и материальных ресурсов.

Другой сторонник социального подхода к управлению Н. А. Витке в своей социально-трудовой концепции управления производством четко разграничил управление вещами и людьми и сконцентрировался на последнем. По мнению Витке, управление

представляет собой единый целостный процесс, элементы которого соединяются с помощью административной функции. Чем выше уровень управления, тем больше в нем доля административных элементов по сравнению с техническим. Витке сформулировал также совокупность требований к руководителям: умение правильно подбирать персонал управленцев, четко распределять обязанности, намечать цели, координировать работу, осуществлять контроль.

Современная ситуация в теории и практике управления организацией характеризуется сосуществованием и взаимодействием трех основных подходов: системного, процессного и ситуационного (при явном доминировании последнего). Они направлены на синтез и развитие разработанных ранее взглядов основных «школ управления», а также на разработку новых представлений об управлении. В связи с параллельным существованием ряда подходов общий спектр современных теоретических и прикладных разработок чрезвычайно широк и многообразен.

Результатом этого является фактически исчерпывающий охват современными исследованиями всех основных проблем управления. Любая организация есть открытая система, взаимодействующая со «средой», а все, что происходит внутри нее, и все, что составляет содержание эффективного управления, невозможно охарактеризовать без ключевого понятия современного управления понятия адаптации. В рамках ситуационного подхода возникли новые направления и течения, введены новые конструктивные понятия, сформировались перспективные тенденции развития теории управления организацией. В частности, это концепции «стратегического управления» и «управления персоналом», понятие «организационной культуры». Последняя вообще рассматривается как своеобразный «теоретический прорыв» в управленческой мысли, произошедший в 80-е гг. XX в.

Организационная культура определяется как наличие у всех работающих общих целей и их непосредственное участие в выработке путей достижения этих целей, заинтересованность в обеспечении общих конечных результатов организаций. Организационная культура как очень мощное средство управления по силе ее воздействия на поведение людей ставится на один уровень с такими традиционно считающимися главными факторами управления, как структура организации и мотивации.

Современное понимание систем управления организацией, основанное как на достижении обширной практике, так и на основе научных исследований, базируется на следующих постулатах.

1. На первое место выдвигается проблема гибкости и адаптации к постоянным изменениям внешней среды. Именно она диктует стратегию и тактику управления, определяет структуру организации и формы управления ею.

2. Ситуационный подход к управлению, составляющий доминанту современной теории и практики управления. Главный ее тезис – вся организация есть не что иное, как ответ на различные по своей природе воздействия извне, включая и ресурсное обеспечение.

3. Признание социальной ответственности менеджмента как перед обществом в целом, так и перед индивидом, работающим в организации. Сегодня более важны возможные побочные эффекты от организационной деятельности, чем достигаемые основные результаты (например, прибыль).

Принципы современного управления:

- лояльность к работникам;
- ответственность как обязательное условие успешного управления;
- коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх по горизонтали;
- обязательное установление долевого участия каждого работника в общих результатах;
- методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой;
- умение слушать всех, с кем сталкивается менеджер: покупателей, поставщиков, исполнителей, руководителей;
- этика бизнеса;
- честность и доверие к людям;
- перспективное и целостное видение организации, т. е. четкое представление о том, какой она должна быть;
- качество личной работы и ее постоянное совершенствование

Какие же основные черты руководителя организации XXI века? Анализ имеющихся мнений приводит к следующим утверждениям.

1. Современный руководитель получает лучшую подготовку по общественным наукам, международным делам, а также по гуманитарным наукам вообще. Он является центром, катализатором,

который будет эффективно интегрировать методы информационных технологий с имеющимися в его распоряжении людскими ресурсами. Несмотря на то, что подавляющая часть рутинных административных функций компьютеризована, специалисты по компьютерам не составляют и не составят новую управленческую элиту.

2. Государство играет все более важную роль в деловой активности. Налицо взаимосвязь между правительствами и деловым миром, поскольку они работают над разрешением жгучих проблем человечества и конкретного государства.

3. Университеты становятся основным источником будущих управленческих кадров, а курс управления организацией становится комплексом общепринятых и формализованных знаний. Представляется весьма маловероятным, чтобы современные профессиональные управляющие выходили из среды рядовых работников.

4. Поскольку компьютеры выполняют большинство рутинных задач, являющихся сейчас уделом среднего управленческого звена, современный руководитель значительную долю своих усилий направляет на развитие долгосрочного потенциала своей организации.

5. Отбор современных руководителей по необходимости становится гораздо более объективным. Традиции, семейные связи и старшинство уже не являются основой при отборе управляющих.

6. Организационные структуры являются менее пирамидальными, более гибкими в своей способности реагировать на быстро меняющуюся текущую обстановку.

7. Одной из главных обязанностей деятельности современного руководителя становится планирование. Высшие управляющие планируют на большие отрезки времени, возможно на 20 лет, тогда как нижние уровни занимаются лишь несколькими ближайшими годами.

8. Факторы экономической деятельности являются главными в руководстве, однако все больше внимание уделяется осознанию управляющими социальных последствий их решений.

### 3. Понятие и признаки организации

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей. Данное определение характерно для формальных организаций.

Организацию считают добившейся успеха, если она достигла своей цели.

Различают следующие основные составляющие успеха организации:

- *Выживание.* Некоторые организации планируют свой роспуск после достижения целей, для большинства же выживание, возможность существования как можно дольше является первейшей задачей. Но организации приходится периодически менять свои цели в соответствии с изменяющимися потребностями внешней среды.

- *Результативность и эффективность.* Чтобы быть успешной в течение долгого времени, организация должна быть как эффективной, так и результативной. Результативность – понятие трудно определяемое. Но эффективность можно измерить и выразить количественно, так как можно определить денежную оценку ее входов (потребляемых ресурсов) и выходов (выпускаемой продукции). Относительная эффективность организации выражается производительностью.

- *Производительность* (отношение количества единиц на входе к количеству единиц на выходе). Эффективность обычно можно измерить количественно, т. е. можно определить денежную оценку потребляемых ресурсов и выпускаемых продуктов. Относительная эффективность организации называется производительностью. Она выражается в количественных показателях. Чем более эффективна организация, тем больше ее производительность. Важной составляющей производительности является качество. Менеджеры решают, какими должны быть цели в области производительности в организации, какие формы будут применяться для роста производительности.

- *Практическая реализация.* Управленческие решения, как бы хороши они не были, представляют собой лишь мысли. А цель управления – это выполнение реальной работы реальными людьми. Успешным решением считается такое, которое реализуется практически, превращается в действия результативно и эффективно.

#### 4. Формальные и неформальные группы

По определению Марвина Шоу, группа – это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц.

Малая социальная группа – объединение людей, непосредственно контактирующих друг с другом на базе общности целей, норм поведения и сочетания индивидуальных и групповых интересов. В последующем изложении будем считать, что группа является частью коллектива.

Коллектив – относительно устойчивая совокупность людей, имеющая общие интересы, ценности и нормы поведения, складывающиеся в рамках исторически определенного общества.

Социальная группа – средняя социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, основанная на общности целей, принципов сотрудничества, сочетании индивидуальных и групповых интересов, работающая в одной организации.

Существенное отличие формальной группы от неформальной заключается в том, что она всегда создается по инициативе администрации и входит подразделением в организационную структуру и штатное расписание предприятия.

Существуют следующие типы формальных групп:

- группа руководителя (команда), состоящая из руководителя предприятия (его подразделения) и непосредственных заместителей и помощников руководителя;
- функциональная группа, объединяющая руководителя и специалистов функционального подразделения (службы, отдела, бюро, группы);
- производственная группа, включающая в себя руководителя и рабочих, занятых изготовлением определенного вида деталей (работ) на нижнем уровне управления (звено, бригада, участок);
- комитет, представляющий собой группу внутри предприятия, которой делегируются полномочия высшего звена руководства для выполнения какого-либо проекта или задания.

Неформальные группы – это свободно образованные малые социальные группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие по интересам для достижения определенных целей,

которые являются причиной существования такой неформальной организации.

У неформальных организаций много общего с формальными организациями, в которые они оказываются вписанными. Они организованы так же, как и формальные организации, в них существуют иерархия, лидеры и задачи, неписанные правила, называемые нормами, которые служат для членов организации эталонами поведения. Такие нормы подкрепляются системой поощрений и санкций. Специфика заключается в том, что формальная организация создана по заранее продуманному плану, неформальная же организация скорее является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности.

Неформальные организации являются мощной силой, которая при определенных условиях может фактически стать доминирующей в организации и сводить на нет усилия руководства.

Выделяют следующие пять признаков вступления людей в неформальные группы:

1. *Принадлежность*. Отражает насущную потребность любого мотивированного человека в удовлетворении потребности в определенной социальной группе (в общении, беседе, симпатиях и др.).

2. *Помощь*. Люди предпочитают обращаться к помощи своих коллег по профессии, опытным сотрудникам.

3. *Защита*. Обычный человек испытывает постоянный пресс со стороны непосредственного руководителя, более старших по возрасту и т. д. Его естественным желанием является объединение с другими людьми, испытывающими подобный дискомфорт, для оказания противодействия.

4. *Общение*. В формальной структуре подчиненный не владеет всей необходимой информацией, так как руководство часто намеренно скрывает ее. Это вынуждает его обращаться к неформальным источникам информации (слухам, сплетням).

5. *Симпатия*. Симпатии и антипатии между людьми в основном носят индивидуальную окраску и подоплеку. На установление дружеских отношений между людьми оказывают личностные характеристики взаимодействующих.

Эффективность работы неформальной группы зависит от влияния следующих шести факторов:

1. *Размер группы.* Оптимальная численность группы находится в диапазоне от 3 до 12 человек. При численности членов от 3 до 5 человек персональная ответственность за принятие решений возрастает, и члены группы выполняют, как правило, несколько ролей. В группах, имеющих от 8 до 12 человек, больше высказывается точек зрения и возможных альтернатив принятия решений.

2. *Состав членов.* Для решения многих социальных и производственных проблем предпочтительнее смешанные группы по полу, возрасту, профессии, так как они позволяют рассмотреть проблему с разных точек зрения, проанализировать больше альтернатив ее решения и выработать более качественные решения.

3. *Распределение ролей.* В неформальных группах целесообразно четко распределять роли в группе и выявлять лидера, который примет на себя роль организатора группы.

4. *Психологический климат.* Он в значительной степени определяется личностью лидера, нормами поведения в группе и социальным контролем.

5. *Сплоченность.* Является мерой тяготения членов группы друг к другу и к группе. У сплоченных групп обычно бывает меньше проблем в общении, меньше недопонимания, выражено доброжелательное отношение друг к другу, жизненные цели и потребности согласованы друг с другом.

6. *Соппротивление переменам.* Люди по своей природе консервативны и предпочитают «не менять резко курс корабля». Соппротивление будет возникать всякий раз, когда члены группы будут усматривать в переменах угрозу дальнейшему существованию группы, сохранению сложившихся норм поведения, общим интересам и положительным эмоциям, уровням доходов и правилам распределения материальных благ между членами группы, удовлетворению сложившихся социальных потребностей.

## **5. Система управления организацией и ее основные подсистемы**

В систему управления входят субъект и объект управления.

Субъект управления – это лицо, группа лиц, специально созданный орган или общество в целом, которые воздействуют на управляемую систему в целях обеспечения ее функционирования и движения к заданной цели. Субъект управления осуществляет



управленческую и организационную работу, принимает решения и обеспечивает достижение поставленных целей. Его еще называют управляющей системой.

Объект управления – это общество и его элементы (государство, регион, муниципальное образование, отрасль, организация, трудовой коллектив, семья, личность и т. п.), на которые направлено управленческое воздействие в целях обеспечения их функционирования и развития. Объект управления иногда называют управляемой системой. Он исполняет управленческие решения.

Объекты управления можно классифицировать следующим образом:

- по масштабам и уровням управленческого воздействия (объектами управления выступают мировое сообщество, страна, регион, муниципальное образование, отрасль, предприятие, коллектив и т. п.);
- по сферам общественной жизни (объекты управления включают в себя экономическую, политическую, социальную и культурную деятельность).

Сущность менеджмента составляет управление организацией (хозяйствующим субъектом) в условиях рынка с учетом использования методов и механизмов хозяйствования в рыночной экономике.

Прежде всего, это проявляется в направленности деятельности организаций на удовлетворение общественной потребности и спроса рынка, обеспечение требований конкретных потребителей, разработку и производство тех видов продукции и услуг, которые могут быть реализованы и обеспечат получение желаемой прибыли.

Особенностью менеджмента является постоянная адаптация деятельности организации и управления к внешней среде, включая корректировку целей и программ их достижения в зависимости от конъюнктуры рынка.

Важной составляющей менеджмента является направленность управления на постоянное повышение эффективности производства за счет получения лучших результатов с наименьшими затратами. При этом оценка конечных результатов деятельности конкретного предприятия определяется на рынке в процессе реализации продукции и услуг.

Системой называется совокупность взаимозависимых элементов, образующих единое целое, которое выполняет некоторую

функцию. В системе все ее элементы должны быть взаимозависимыми и (или) взаимодействующими.

Системы имеют разнообразные формы. Среди крупных систем выделяют следующие:

- биологические;
- технологические;
- социальные (в том числе социально-экономические).

К социально-экономическим системам относятся предприятия, отрасли, муниципальные образования, регионы и т. д. Любая система может рассматриваться как подсистема некоторой более крупной системы. Подсистема формируется из элементов, которые являются структурообразующей частью какой-либо системы (например, предприятие представляет собой элемент отрасли).

Любая социальная система состоит из двух самостоятельных, но взаимосвязанных подсистем (управляемой и управляющей). К управляемой подсистеме относятся все элементы, обеспечивающие непосредственный процесс создания материальных и духовных благ или оказания услуг. К управляющей подсистеме относятся все элементы, обеспечивающие процесс целенаправленного воздействия на коллективы людей и ресурсы управляемой подсистемы. Одним из важнейших элементов управляющей подсистемы является организационная структура управления.

Связь между управляющей и управляемой подсистемами осуществляется с помощью информации, которая служит основой для выработки управленческих решений и воздействий, исходящих из управляющей подсистемы в управляемую для исполнения.

Выделяют организационную и экономическую системы.

Организационная система включает в себя структуры управления, положения и инструкции, с помощью которых воздействует на управляемую подсистему.

Экономическая система представляет собой единство хозяйственных и финансовых процессов и связей.

Любая организация рассматривается как организационно-экономическая система, имеющая входы и выходы, определенное количество внешних связей. Организация может быть определена как социальная общность, которая объединяет некоторое множество индивидов, действующих на основе определенных процедур и правил для достижения общей цели.

Организационная система – это определенная совокупность внутренне взаимосвязанных частей организации, формирующая некую целостность.

Основными элементами организационной системы (значит и объектами организационного управления) выступают следующие:

- производство;
- маркетинг и сбыт;
- финансы;
- информация;
- персонал, человеческие ресурсы (обладают системообразующим качеством, от них зависит эффективность использования всех остальных ресурсов).

Данные элементы являются основными объектами организационного управления.

Выделяют также и другие элементы организационной системы:

- Люди.
- Цели и задачи.
- Организационная структура.
- Специализация и разделение труда.
- Организационная власть
- Организационная культура
- Организационные границы.

Организационные системы разделяют на закрытые и открытые.

Закрытая организационная система – это система, которая не взаимодействует со своей внешней средой (т. е. не обменивается с внешней средой продуктами, услугами, товарами и др.). В качестве примера можно привести натуральное хозяйство.

Открытая организационная система имеет связь с внешней средой, т. е. с другими организациями, институтами, взаимодействующими с внешней средой.

Таким образом, организация как система представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, образующих целостность (т. е. внутреннее единство, неразрывность, взаимную связь). Любая организация является открытой системой, так как взаимодействует с внешней средой. Она получает из окружающей среды ресурсы в виде капитала, сырья, энергии, информации, людей, оборудования и др., которые становятся элементами ее внутренней среды. Часть ресурсов с помощью определенных технологий перерабатывается, преобра-

зуются в продукты и услуги, которые затем передаются во внешнюю среду.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем сущность управления как особого вида деятельности?
2. Объясните разницу между категориями «руководство» и «менеджмент»?
3. В чем структурная разница между субъектом управления и объектом управления?
4. В чем особенности принципов современного управления?

## **ТЕМА 2. ЦЕЛИ, ФУНКЦИИ, ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Вопросы:**

1. Роль целей в управлении.
2. Принципы управления.
3. Методы управления.
4. Стили руководства.

### **1. Роль целей в управлении**

Количество, разнообразие, направленность и масштабность целей и задач в управлении организацией настолько велики, что без системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация.

По степени важности цели классифицируются на стратегические и тактические. Стратегические цели ориентированы на решение перспективных и масштабных проблем, качественно меняющих жизнь и лицо организации, например, достижение первенства в своей сфере деятельности, выход на международные рынки, коренное обновление производственной базы. Стратегические цели образуют основу стратегии организации.

Тактические цели являются промежуточными по отношению к стратегическим и отражают как отдельные этапы их достижения, так и определенные направления целевых установок.

По периоду времени, необходимому для их реализации, цели разделяют на долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные. Срочность целей понятие достаточно относительное. Долгосрочность

для решения одной проблемы может означать среднесрочность и даже краткосрочность для решения другой проблемы. Чаще считается, что долгосрочные цели рассчитаны на период достижения в 5 и более лет.

По содержанию цели делятся на технологические, экономические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные.

Экономические цели направлены на достижение экономической результативности деятельности организации (укрепление финансовой устойчивости, увеличение прибыли, повышение ликвидности капитала и др.).

Административные цели предполагают эффективное использование административных полномочий, т. е. достижение высокой управляемости организацией, надежного взаимодействия между сотрудниками, хорошей их дисциплины, слаженности в работе.

Маркетинговые цели связаны с обеспечением стабильности на известных рынках, расширением присутствия на новых рынках сбыта, привлечением новых покупателей, клиентов, продлением жизненного цикла товаров и услуг, достижением лидерства в ценах и пр.

Социальные цели ориентированы на создание благоприятных условий труда, жизни и отдыха работников, повышение их образовательного и квалификационного уровня, повышение мотивации труда, креативности, инновационного мышления.

## **2. Принципы управления**

Принципы управления — основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.

Общие принципы управления:

– принцип научной обоснованности управления – научный подход к менеджменту требует сплошного, комплексного изучения всей совокупности факторов, влияющих на эффективность функционирования организации, последующего применения полученных знаний в практике управления;

— принцип системного подхода – системный подход требует, чтобы руководители рассматривали организацию как совокупность взаимосвязанных, взаимозависимых и постоянно

взаимодействующих друг с другом элементов (люди, структура, задачи и технологии), которые ориентированы на достижение различных целей;

— принцип оптимальности управления – устанавливает требование достижения целей управления с минимальными затратами времени и средств;

— принцип гибкости управления – позволяет обеспечить своевременную адаптацию организации к изменяющимся условиям внешней среды или её быструю перестройку в соответствии с новыми целями функционирования;

— принцип регламентации – все процессы, происходящие в системе управления, должны быть жестко регламентированы;

— принцип формализации – предусматривает формальное закрепление норм и правил функционирования организации в виде приказов, указаний и распоряжений руководителя, а также в виде положений о конкретных структурных подразделениях и должностных инструкций.

К частным принципам управления относятся принципы реализации общих функций управления:

– принципы приоритета, в том числе – цели; структур над функциями (в действующих организациях); субъекта управления над объектом управления (в формирующихся организациях); объекта управления над субъектом (в действующих организациях);

– принципы соответствия, в том числе – поставленной цели выделенным ресурсам; распорядительства и подчинения; эффективности производства и экономичности;

– принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления;

– принципы построения процесса организации (преимущественная направленность на достижение поставленной цели; комплексный подход к изучению управляемых и неуправляемых факторов, влияющих на процесс организации; обеспечение объективности протекания процесса; оптимальное и полное информационное обеспечение процесса; и др.);

– принципы организации и осуществления управленческого учета (непрерывность деятельности предприятия; использование единых для планирования и учета единиц измерения; оценка результатов деятельности как предприятия в целом, так и его структурных подразделений в отдельности и др.);

–принципы формирования системы управления персоналом (адекватность функций управления персоналом целям функционирования; первичность функций управления персоналом; оперативное реагирование на изменения специфики функционирования организации и др.).

### 3. Методы управления

Методы управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организационных целей.

*Организационно-распорядительные (административные) методы управления.*

Организационное воздействие обеспечивает взаимодействие всех элементов системы управления. Различают такие виды организационного воздействия, как организационное регламентирование, организационное нормирование и организационное инструктирование.

Организационное регламентирование – это установление правил, определяющих порядок хозяйственной и организационно-массовой деятельности организаций. Оно базируется на использовании правовых норм и положений. Можно выделить следующие организационные регламентирующие положения:

- положения общеорганизационного характера, устанавливающие организационную способность и порядок функционирования социально-экономической системы в целом (уставы организаций, положения о филиалах);

- положения, определяющие внутриорганизационный порядок работы, организационный статус различных звеньев, их задачи, функции, полномочия (положения о структурных подразделениях и службах и т. д.);

- типовые структуры, определяющие ведущие черты построения внутренних организационных основ (организационные структуры);

- должностное регламентирование, осуществляемое посредством должностных инструкций.

Организационное нормирование устанавливает порядок выполнения той или иной функции, задачи, обязанности, определяет допустимые границы деятельности. Основу организационного

нормирования составляют общегосударственные и отраслевые стандарты, технические условия, методический материал.

Важную роль для руководителей играют нормативы, определяющие порядок деятельности, взаимодействие и взаимоотношения структурных подразделений, отдельных работников (правила внутреннего распорядка; процедуры оформления найма, перевода, увольнения, командирования работников).

В системе любой организации организационные нормативы определяются нормами управляемости, информационными, техническими и технологическими картами, картами организации труда. Они дают возможность обеспечить комплексный подход к анализу управленческого труда и одновременно осуществлять проектирование трудовых процессов. Такие карты целесообразно разрабатывать для руководителей каждого уровня.

Сущность организационного инструктирования заключается в разъяснении работникам целей, условий и методов выполнения возложенных на них задач и отдельных поручений. Эту роль выполняют организационно-инструкторские отделы или инструкторы, а также линейные руководители.

К методам распорядительного воздействия относятся распоряительство, приказ, распоряжение, указание, резолюция.

Распоряительство – исходящее от руководителя или распорядительного органа задание подчиненному, предписывающее выполнение либо невыполнение определенных действий в определенных условиях.

Руководитель определяет конкретного исполнителя, сроки исполнения, объем работ, систему стимулирования и ответственности.

Методам распорядительного воздействия присущи следующие две особенности: они имеют разовый директивный характер и всегда направлены от субъекта к объекту управления.

Приказ – письменная или устная команда линейного руководителя подчиненному. Он должен содержать ссылку на основание для его издания, лаконичное однозначное толкование сути вопросов, адресность конкретного исполнителя, сроки исполнения, ресурсное обеспечение и форму, срок контроля. Приказ не должен противоречить нормам права.



Распоряжение – управленческая команда, направленная на решение частных вопросов деятельности отдельных структурных подразделений.

Кроме линейных руководителей право издавать распоряжения имеет его заместитель, также функциональные руководители в пределах своей компетенции.

Указание – это способ ежедневной реализации распорядительного воздействия. Оно дается линейными и функциональными руководителями, ответственными исполнителями в установленной форме и содержащее разъяснения по выполнению какого-либо вида деятельности.

Резолюция – метод воздействия, выражающий реакцию руководителя на содержание того или иного документа. Важнейшим реквизитом резолюции является срок исполнения работ. Он должен быть реальным и включать в себя время на прохождение документа от руководителя к подчиненному.

Различают следующие методы управления.

*Экономические методы управления* – это совокупность мер, средств, инструментов, обеспечивающих рациональное использование экономических законов хозяйственной деятельности, основывающихся на деятельности экономических факторов рыночной экономики.

Выделяют следующие экономические методы:

- планирование; коммерческий расчет;
- систему ценообразования;
- финансово-кредитные рычаги и стимулы;
- средства и методы материального стимулирования;
- систему налогообложения и т. д.

Любое предприятие имеет четко разработанные цели и стратегии, которые отражаются в планах. План экономического развития является основной формой обеспечения баланса между спросом и предложением, регулирует отношения товаропроизводителей и потребителей. Следовательно, для достижения целей предприятию необходимо определить критерии эффективности его деятельности в виде конкретных показателей.

Стимулирование является основным мотивом в трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы. Устанавливая должностные оклады для служащих и тарифные ставки для рабочих, руководство определяет нормативную стоимость

рабочей силы с учетом средних затрат труда при нормированной продолжительности рабочего дня. Дополнительная заработная плата позволяет учесть сложность и квалификацию труда, совмещение профессии, сверхнормативную работу и т. д. При этом напрямую должны быть связаны результаты труда каждого подразделения и работника с прибылью.

Налоговая система является важным экономическим механизмом пополнения бюджета государства путем взимания налогов с предприятий и граждан. Она задается государством, существует вне предприятия и оказывает непосредственное воздействие на персонал.

#### *Социально-психологические методы менеджмента*

Социально-психологические методы – способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии.

Объектом воздействия является группа людей и отдельные личности.

Социальные методы управления приведены ниже.

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей, критериев, плановых показателей, достижение конечных социальных результатов; разрабатывает социальные программы (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье и т. д.).

Социальное нормирование включает уровень жизни, оплату труда, потребность в жилье и др.

Социальное регулирование представлено коллективным договором между администрацией и трудовым коллективом, взаимными обязательствами; системой отбора, распределения и очередности удовлетворения коллективных потребностей и интересов.

Активизация социального почина и новаторства включает конкурс наилучшего по профессии, почин и новаторство, критику и самокритику.

Социальная преемственность включает посвящение в рабочие, праздники трудовой славы, чествование ветеранов, торжественное собрание.

Моральное стимулирование включает присвоение почетных званий, награждение почетными грамотами, орденами и медалями как коллективов, так и отдельных работников.

Психологические методы управления основаны на использовании индивидуальных свойств личности, особенностей психики и способностей. Они направлены на конкретного работника и строго индивидуальны.

Психологическое планирование представляет собой новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива.

Формирование и развитие трудового коллектива, комплектование малых групп дают возможность определить оптимальное количественное соотношение с учетом психологической совместимости.

Профессиональный отбор и обучение направлены на то, чтобы психологические характеристики человека соответствовали выполняемой работе.

Управление поведением работников и психологическим побуждением к деятельности включает такие способы психологического воздействия, как внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение, побуждение, осуждение, требование, порицание, обманутое ожидание, комплименты, намек, личный пример, конкретная помощь руководителя и др.

## 5. Стили руководства

Стиль руководства — способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных. Один из важнейших факторов эффективной работы организации, полной реализации потенциальных возможностей людей и коллектива. Большинство исследователей выделяют следующие стили руководства:

- директивный стиль (авторитарный);
- демократический стиль (коллегиальный);
- либеральный стиль (попустительский или анархический).

*Директивный стиль управления* характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. К мнению коллектива не прислушивается, все решает за коллектив сам. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, лишаящий подчиненных инициативы.

Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость.

*Авторитарный стиль руководства* отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников.

*Демократический стиль управления* характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

*Либеральный стиль управления* характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель «плывет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива. Предпочитает не рисковать, «не высовываться», увильивает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. Работу пускает на самотек, редко ее контролирует. Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью.

Не существует «плохих» или «хороших» стилей управления. Конкретная ситуация, вид деятельности, личностные особенности подчиненных и другие факторы обуславливают оптимальное соотношение каждого стиля и преобладающий стиль руководства. Изучение практики руководства организациями свидетельствует, что в работе эффективного руководителя в той или иной степени присутствует каждый из трех стилей руководства.

### **Контрольные вопросы**

1. Что понимается под целеполаганием?

2. Назовите основные методы управления. В чем их особенности?
3. В чем основные отличия различных методов руководства?

### **ТЕМА 3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА**

#### **Вопросы:**

1. **Понятие технологии менеджмента.**
2. **Функция – планирование.**
3. **Функция – организация.**
4. **Функция – мотивация.**
5. **Функция – контроль.**

#### **1. Понятие технологии менеджмента**

Современную эпоху развития экономики и общества часто называют эпохой технологий. В технологиях видят экономию ресурсов, рациональное использование времени, экологическую защиту человека, безопасность жизнедеятельности, безотходное производство (замкнутые технологические циклы), возможности автоматизации выполнения операций и многое другое.

Действительно, сегодня успех всякой деятельности в производстве, политике, экономике, социальной жизни определяется технологией. Существуют понятия политических, правовых, социальных, экономических, информационных и других технологий. Это понятие проникло в те сферы, в которых раньше его не было, что объясняется усложнением деятельности во всех сферах. Технология помогает превратить сложное в сравнительно простое, ускорить многие процессы, связать их общими принципами совместимости и эффективности. Технологии позволяют получать новое качество.

Технология – это сознательный выбор и построение комбинации и последовательности действия для получения необходимого эффекта.

Широко используется и понятие "технология менеджмента". Оно означает временную и пространственную организацию действий для осуществления целенаправленного и согласующего воздействия на объект управления. Проще говоря, это специально выстроенная

комбинационная последовательность операций по критериям эффективности и качества не только управленческого решения, но и управленческой деятельности вообще (рис. 3.1). Решение как комплекс реальных изменений, обеспечивающих согласованность совместной деятельности, является непосредственным результатом воздействия. На его характеристики направлена технология отдельного цикла менеджмента. При этом технология менеджмента не тождественна понятию технологии разработки управленческого решения. Они различаются общим составом и статусом операций.



Рис. 3.1. Технологии менеджмента

Помимо операций разработки управленческого решения, технологии включают также и операции наблюдения, мониторинга, поиска информации и др., которые непосредственно не связаны с определенным решением.

## 2. Функция – планирование

Планирование – это принятие заранее решения о том, что делать, когда и кто это будет делать.

Планирование в широком смысле связано с постановкой целей и задач, выработкой стратегии, распределением и перераспределением ресурсов, определением стандартов деятельности в предстоящем периоде. В узком смысле планированием является составление специальных документов – планов, определяющих конкретные шаги организации по достижению поставленных целей.

В планах отражаются прогнозы развития организации в будущем; промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями; механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов; стратегии в случае чрезвычайных обстоятельств.

Планирование в организации помогает выполнить следующее:

- устранить отрицательный эффект неопределенности;
- сосредоточить внимание на главных задачах;
- добиться эффективного функционирования;
- обеспечить контроль.

Различают следующие принципы планирования:

- непрерывность;
- участие максимального числа сотрудников;
- гибкость;
- экономичность;
- многовариантность и оптимальность;
- координация и интеграция плановой деятельности и др.

В практической деятельности организации существуют различные формы планирования, использующие соответствующие им методы и виды планов.

По срокам выполнения планы принято делить на следующие виды:

- долгосрочные (свыше пяти лет), относящиеся в основном к категории планов-целей;
- среднесрочные (от года до пяти лет), выполняемые в виде различного рода программ;
- краткосрочные (до года), имеющие форму бюджетов, сетевых графиков и пр.

Разновидностью краткосрочных планов являются оперативные, составляемые на срок от одной смены до одного месяца.

В зависимости от содержания конкретной деятельности, необходимой для достижения целей предприятия, выделяют следующие виды планов:

- научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (план НИОКР);
- производства конкретных товаров, услуг или их компонентов (производственный план);
- продаж в объемном и (или) количественном выражении (план сбыта или реализации услуг, товаров);
- выполнения определенных показателей финансовой деятельности (финансовый план);
- материально-технического обеспечения производства (план МТО);
- осуществления инвестиций (план капитальных вложений);
- технического перевооружения и др.

В практике современного менеджмента широкое распространение получило бизнес-планирование.

Бизнес-планом называется экономическая программа эффективного управления предприятием, которая включает конкретные меры по развитию производства и продаже конкурентоспособной продукции, а также выработку эффективной рыночной стратегии. Бизнес-план является инструментом, с помощью которого можно оценить фактические результаты за определенный период; используется для разработки концепции ведения бизнеса в перспективе; является инструментом добывания средств.

Типовая структура бизнес-плана включает следующие разделы:

- резюме (представляет своего рода уведомление о намерениях предприятия, содержит наиболее яркие моменты проекта);
- титульный лист (сведения о фирме, стоимости проекта, потребности в финансировании);
- вводную часть (обоснование перспективности проекта, необходимого объема инвестиций);
- анализ положения дел в отрасли (динамика продаж, тенденции ценообразования, характеристика конкурентов, потребителей, влияние научно-технических, социальных факторов и т. д.);
- сущность проекта (основные цели фирмы, подробное описание изделия, патентная защита, характеристика фирмы, ее степень



готовности к реализации проекта, общая стоимость проекта, включающая размеры и график капиталовложений);

- план по маркетингу (программа комплексных рыночных исследований, которые предполагается осуществить в ходе реализации проекта: определение общего объема и ассортимента реализуемой продукции с разбивкой по периодам осуществления проекта, направлений совершенствования продукции с учетом прохождения этапов ее жизненного цикла, требований к упаковке, внешнему виду; обоснование ценовой политики; планирование сбыта, его стимулирования; планирование рекламной кампании, сервиса, системы маркетингового контроля);

- производственный план (определение себестоимости, производственных мощностей, потребностей в сырье, производственных площадях; описание всего технологического процесса, субподрядчиков);

- организационный план (описание организационно-правовой формы, организационной структуры управления, характеристика руководящего состава, работа с персоналом, материально-техническая обеспеченность управления, местонахождение предприятия);

- оценку рисков (изложение всех возможных проблем, которые могут осложнить реализацию проекта; определение комплекса предупреждающих мер, сценариев поведения в случае наступления неблагоприятных событий);

- финансовый план (сводный баланс доходов и расходов, план денежных поступлений и расходов, балансировый план на конец года в его традиционной форме, план по источникам и использованию средств);

- приложения (документы, использованные при подготовке основных разделов бизнес-плана).

### **3. Функция – организация**

Организация системы управления на предприятии реализуется через функцию организации, которая представляет собой совокупность действий управленческого персонала, направленных на создание организационных условий для обеспечения наиболее эффективного достижения желаемого результата.

Функцию организации можно определить как процесс создания организационной структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для реализации целей предприятия. Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач. Существуют следующие аспекты организационного процесса:

- деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям;
- делегирование полномочий.

Делегирование означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Для того чтобы эффективно осуществлять делегирование, необходимо понять связанные с этим концепции ответственности и организационных полномочий.

Ответственность представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

Полномочия представляют собой ограниченное право и ответственность использовать ресурсы организации, самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные управленческие действия в организации. Они предоставляются должности, а не лицу, ее занимающему в данный момент. В случае, если человек меняет должность, то он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой.

Масштабы полномочий, концентрируемых на том или ином уровне управления, определяются рядом факторов (сложностью, важностью и разнообразием решаемых проблем, развитой системой коммуникаций, личными особенностями руководителей и исполнителей, опытом, знаниями и уровнем квалификации, морально-психологическим климатом в организации).

Обычно делегируются следующие виды полномочий:

- решение частичных, узкоспециальных проблем, в которых исполнители разбираются заведомо лучше руководителя и прекрасно это понимают;
- осуществление подготовительной работы (обобщение материала, формулировка первичных выводов, написание различных проектов), носящей в большинстве случаев рутинный характер, но, тем не менее, дающей возможность продемонстрировать свои способности;

- присутствие на различных мероприятиях информационного характера, выступление с сообщениями, обмен опытом.

Полномочия ограничены планами, процедурами, правилами и устными распоряжениями начальников, а также факторами внешней среды (например, законами и культурными ценностями). Пределы формальных полномочий часто нарушаются благодаря власти и неформальным организациям.

Создание конкретной структуры управления, обеспечивающей скоординированную работу персонала по достижению желаемого результата (целей) предприятия, включает два основных организационных процесса.

Во-первых, осуществляется разделение и специализация рабочих заданий по функциональному принципу с учетом их сложности и технологической специфики. Такой процесс называют функционализацией.

Во-вторых, проводится деление организации на подразделения соответственно целям и подлежащим выполнению задачам. При этом формализуются и согласуются взаимоотношения полномочий, которые связывают высшее руководство с нижними уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации конкретных задач для достижения целей организации.

Процесс создания организационных условий для реализации целей предприятия включает следующие стадии работы:

1. Детализация целей, которые были сформулированы в процессе планирования, определение конкретных задач для их достижения с учетом специфики и сложности планируемого результата деятельности предприятия. Выполнение этой стадии в рамках функции организации непосредственно связано и практически выполняется совместно с функцией планирования.

2. Определение всех видов работ, которые необходимо выполнить для решения конкретных задач, направленных на достижение целей предприятия. Данная деятельность также тесно связана с реализацией функции планирования и направлена, прежде всего, на уточнение конкретного содержания выполняемых (запланированных) работ и их специализации.

3. Оценка имеющихся человеческих ресурсов, их идентификация с конкретными видами работ и группирование в организационные формирования по родственным работам, технологиям и квалификационным требованиям к персоналу. Этот

процесс направлен на создание конкретных подразделений и организационной схемы их взаимодействия (формирование организационной структуры), которая будет способствовать результативному и эффективному выполнению планируемых работ по достижению целей организации.

4. Определение степени ответственности и характера полномочий управленческого персонала различных уровней подразделений и предприятия в целом с учетом принятой организационной схемы и структуры управления для достижения желаемого результата (целей).

5. Оформление и утверждение (формализация) организационных схем и структуры, положений по элементам формируемой организационной структуры, должностных инструкций, нормативов и т. д.

Формирование организационной структуры предусматривает принятие решений по следующим ее основным элементам:

- специализации рабочих заданий конкретных видов работ, выполняемых раздельно;
- формированию подразделений;
- установлению связей между ними;
- определению цепи команд и норм управляемости применительно к различным уровням и видам управленческой деятельности;
- установлению уровня централизации и (или) децентрализации управления;
- формализации принятых решений.

Приведенная совокупность решений определяет содержание организационной схемы предприятия, обеспечивающей реализацию его бизнеса и достижение целей.

#### **4. Функция – мотивация**

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности под воздействием внутренних и внешних движущих сил для достижения личных целей и целей организации. Человек испытывает потребность, когда ощущает физиологический или психологический недостаток чего-либо. Потребности можно классифицировать на первичные и вторичные. Первичные по своей природе являются физиологическими и, как правило, врожденными (в пище, жилище,

воде, воздухе, сне, сексе). Вторичные потребности – это потребности в успехе, уважении, привязанности, власти, принадлежности, приобретаемые с опытом.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить по поведению людей, которое определяется как закон результата. Люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и наоборот. Таким образом, менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволили бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации. Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа, так как люди и их восприятие различны.

Мотивы деятельности работника бывают внутренними, порожденными определенным отношением человека к своей деятельности, и внешними, связанными с воздействием на него определенных факторов, существующих независимо от него и приводящихся в действие другими людьми и обстоятельствами. Внешние мотивы называются стимулами, которые могут быть материальными или нематериальными.

Механизм формирования мотивации включает в себя потребность, притязания, стимулы, установки, оценки и т. д. Исходным звеном, первым «полюсом» механизма является потребность, выражающая нужду, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения. Реальными формами проявления потребности выступают притязания и ожидания. Притязания представляют собой привычный уровень удовлетворения потребности. На базе одной и той же потребности могут сформироваться различные притязания и ожидания. Так, у одного человека первичная потребность в питании может быть удовлетворена с помощью дешевых бутербродов, у другого же ее нормальное удовлетворение предполагает изысканный обед в дорогом ресторане.

Ожидания конкретизируют притязания применительно к реальной ситуации и определенному поведению. Основываясь примерно на одинаковых притязаниях, ожидания, тем не менее, могут существенно различаться. Скажем, в кризисной ситуации, тогда, когда предприятие находится на грани банкротства, ожидания работников значительно ниже, чем в обычное, «нормальное» время.

При разных условиях притязаний ожидания могут различаться очень существенно. Так, ожидания вознаграждения за примерно одинаковый труд у американского и российского государственного служащего или ученого сегодня почти несопоставимы.

Разный уровень притязаний и ожиданий работников важно учитывать в процессе мотивации.

Вторым «полюсом» механизма мотивации выступает стимул, представляющий собой те или иные блага, способные удовлетворять потребность при осуществлении определенных действий. Собственно говоря, стимул ориентирован на удовлетворение потребности.

Мотив характеризует стремление работника получить определенные блага, стимул – сами эти блага. Стимул может и не перерасти в мотив в том случае, если он требует от человека невозможных или неприемлемых действий.

Между потребностью и стимулом находится целый ряд звеньев, характеризующий процесс восприятия (в том числе оценки) стимула и образования неактуализированного мотива. На этом этапе цикла стимул может быть предварительно принят, а может быть и отторгнут субъектом.

В случае предварительного принятия стимула дальнейший его путь как бы раздваивается. Его быстрая актуализация к действиям обеспечивается при наличии соответствующей установки, т. е. готовности, предрасположенности человека к определенному поведению в конкретной ситуации с учетом ожидания и прошлого опыта в аналогичных условиях. Установка может быть позитивной или негативной в зависимости от того, как влиял прошлый опыт действий на реализацию потребности.

Второй, более длительный цикл механизма мотивации имеет место тогда, когда работник сталкивается с новой ситуацией, относительно которой у него отсутствуют установки, связывающие потребности, стимулы и пути их достижения. В этом случае в механизм мотивации включается такое достаточно сложное звено, как рационально-оценочный процесс. Он представляет собой анализ содержащейся в стимуле информации, соотнесение ее с ценностями личности, ситуацией, возможностями и издержками, которые могут появиться в процессе достижения стимула. На этой стадии происходит борьба мотивов и выносится вердикт об актуализации мотива, его консервации или отторжении.

Учет в процессе руководства действий общего механизма мотивации способствует более компетентному выбору руководителем форм стимулирования, правильному определению степени и быстроты их воздействия на сотрудников, верному объяснению причин низкой эффективности стимулов. Система мотивации должна корректироваться и доводиться до сведения каждого сотрудника линейными менеджерами. От подхода линейного менеджера во многом зависит, станет ли предлагаемая система мотивирующим или демотивирующим фактором.

Определив, какой тип работников преобладает в компании, можно выработать рекомендации по созданию оптимальных условий, при которых будет обеспечена максимальная отдача.

Исходя из вышесказанного, можно выделить следующие поддерживающие и мотивирующие факторы:

- люди, в большей степени мотивируемые задачей, меньше внимания обращают на комфорт; мотивируются достижением как личных целей, так и целей организации;
- люди, в большей степени мотивируемые окружающей обстановкой, могут избегать возможностей, которые лишат их зоны комфорта; они ориентированы больше на процесс, чем на задачу.

Если разработанная в организации система мотивации входит в противоречие с поведенческими характеристиками реальных сотрудников, надо либо корректировать систему, либо менять сотрудников.

Удовлетворенность работой – это результат соотношения мотивирующих и поддерживающих факторов.

Поддерживающие факторы – это деньги, условия, инструменты для работы, безопасность и надежность.

К мотивирующим факторам относят признание, должностной рост, достижения, ответственность и полномочия работника.

Если обе группы факторов отсутствуют, то работа становится невыносимой. Присутствие поддерживающих факторов вызывает минимальную неудовлетворенность от работы. Если присутствуют только мотивирующие факторы, то сотрудник любит работу, но не может себе ее позволить. Работа приносит максимальную удовлетворенность, если обе группы факторов присутствуют.

Система мотивации на уровне предприятия должна гарантировать занятость всех работников трудом, предоставление равных возможностей для профессионального и служебного роста,

согласованность уровня оплаты с результатами труда, создание условий безопасности труда, поддержание в коллективе благоприятного психологического климата и др.

Существуют различные способы мотивации, основными из которых являются следующие:

- нормативная мотивация, которая заключается в побуждении человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия (убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.);

- принудительная мотивация, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;

- стимулирование, т. е. воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ (стимулов, побуждающих работника к определенному поведению).

Первые два способа мотивации являются прямыми, так как предполагают непосредственное воздействие на человека, третий способ – косвенным, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов (стимулов).

Мотивация трудовой деятельности имеет следующие три особенности:

1. Исполнитель является не только важным ресурсом организации. Он имеет, в отличие от материальных факторов производства, свои цели, ценности, представления, ожидания, потребности.

2. Мотивация имеет существенное отличие от других функций управления. При реализации мотивации как функции управления исполнительский персонал организации играет самую активную роль.

3. Набор и соотношение элементов системы мотивации различных людей существенно отличаются.

И материальные и нематериальные стимулы должны применяться в комплексе на основе рационального сочетания. Только таким способом можно добиться наибольшей эффективности труда работников организации.

Внутреннее вознаграждение дает сама работа (например, чувство достижения результата, содержательность и значимость работы, самоуважение, дружба и общение, возникающие в процессе работы). К внутренним вознаграждениям относятся потребности,



интересы, желания, стремления, ценности, ценностные ориентации, идеалы, мотивы. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения – это создание соответствующих условий и точная постановка задачи.

К внешним вознаграждениям относятся разнообразные средства экономического и морального воздействия (стимулы), используемые государством, предприятиями, общественными организациями для повышения трудовой активности работников. Внешнее вознаграждение дается организацией (например, заработная плата, продвижение по службе, такие символы служебного статуса и престижа, как кабинет, похвалы, признание).

Для эффективной мотивации деятельности, прежде всего, следует обеспечить сотрудника возможностями выполнить работу, определить рамки его действий, четко сформулировать цели и задачи, создать окружение, способствующее выполнению задачи (предоставить средства, необходимую информацию, сформировать организацию, использовать стиль управления, основанный на сопричастности исполнителей).

Поэтому первым требованием к организации мотивации стало обеспечение единства двух мотивов – поощрения исполнителей за эффективную деятельность и обеспечение их ответственности за использование возможностей для достижения целей организации. Чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, администрация должна установить, каковы потребности ее работников.

## **5. Функция – контроль**

Управленческий контроль – это одна из функций, без которой не могут быть реализованы в полной мере все другие функции управления (планирование, организация, руководство и мотивация). В упрощенном понимании контроль – это целенаправленные практические действия, которые позволяют убедиться в правильности чего-либо.

В контроле так же, как и в процессе принятия решений, субъект управления наиболее полно и ярко реализует свои властные полномочия. Управляющее воздействие контроля проявляется, прежде всего, в том, что под его влиянием поведение управляемой

системы (объекта управления) удерживается или изменяется в рамках заданной цели, требований законов, нормативов, стандартов, регламентов и многих других установлений.

Эффективная система контроля предполагает его определенные цели и задачи. Основными целями контроля являются следующие:

- сохранение и эффективное использование разнообразных ресурсов и потенциала предприятия;
- своевременная адаптация предприятия к изменениям во внутренней и внешней среде;
- обеспечение эффективного функционирования предприятия, а также его устойчивости и максимального развития в условиях многоплановой конкуренции.

Достижение целей системы контроля обеспечивается реализацией задач, которые заключаются в достижении следующих основных показателей эффективности управления организацией:

- соблюдения законодательства Республики Беларусь и подзаконных актов;
- соответствия деятельности принятому курсу действий и стратегии;
- устойчивости предприятия с финансово-экономической, рыночной и правовой точек зрения;
- сохранности ресурсов и потенциала предприятия;
- должного уровня полноты и точности первичных документов и качества первичной информации для успешного руководства и принятия эффективных управленческих решений;
- безошибочности регистрации и обработки финансово-хозяйственных операций предприятия;
- соблюдения работниками установленных администрацией требований, норм, правил и процедур.

Эффективно функционирующая система внутреннего контроля в организации позволяет ей своевременно устранять возможные ошибки и нарушения, наиболее быстро адаптироваться к динамичным изменениям окружающей среды.

Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и, тем самым, создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития, как отдельных подразделений, так и всей фирмы. Поэтому контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование фирмы и

достижение ею намеченных целей, как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства.

Функция контроля осуществляется с того момента, как создано предприятие и сформулированы его цели и задачи.

Для осуществления контроля необходимо следующее:

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

Процесс контроля в общем случае должен пройти следующие стадии:

1. Определение концепции контроля.
2. Определение цели контроля (решение о целесообразности, правильности, регулярности, эффективности процесса управления).
3. Планирование проверки:
  - объекты контроля (потенциалы, методы, результаты, показатели и т. д.);
  - проверяемые нормы (этические, правовые, производственные);
  - субъекты контроля (внутренние или внешние органы контроля);
  - методы контроля;
  - объем (полный, сплошной, выборочный) и средства контроля (ручные, автоматические, компьютеризированные);
  - сроки и продолжительность проверок;
  - последовательность, методики и допуски проверок.
4. Определение плановых и фактических значений.
5. Установление идентичности расхождений (обнаружение, количественная оценка).
6. Выработка решения, определение его веса.
7. Документирование решения.
8. Метапроверка (проверка проверки).
9. Сообщение решения (устное, письменный отчет).
10. Оценка решения (анализ отклонений, локализация причин, установление ответственности, исследование возможностей исправления, меры по устранению недостатков).

Для принятия решения о контроле и организации процессов контроля могут иметь значение такие критерии, как его эффективность, эффект влияния на людей, задачи контроля и его границы.

По времени осуществления выделяют такие виды контроля, как предварительный, текущий, заключительный.

Предварительный контроль носит предупреждающий характер, предшествуя совершению тех или иных событий либо действий, осуществляемых на предприятии. Его целью является предотвращение негативных факторов и незаконных действий.

Текущий контроль осуществляется повседневно, регулируя деятельность организации в процессе совершения различных операций.

Применяют следующие два вида текущего контроля:

1. *Стратегический*, который предполагает выяснение эффективности использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов и резервов. При этом главный акцент делается на вопросы соответствия избранной стратегии и перенацеливание имеющихся средств на стратегически важные участки и направления. В ходе этого вида контроля готовится база стратегических данных, на основе которых могут вноситься соответствующие коррективы в ход производственного процесса.

2. *Оперативный*, который предполагает проверку текущей технической, технологической и хозяйственной деятельности предприятия (выработанных и применяющихся норм и нормативов, норм выработки и временных нормативов, загрузки оборудования, машин, станков и механизмов, запасов сырья и материалов, комплектующих изделий и пр.). Выясняются возможности устранения сверхнормативных запасов, сокращения незавершенного строительства и другие производственные, кадровые и финансовые вопросы.

Последующий (заключительный) контроль состоит в проверке операций после их осуществления. Его целью являются проверка соблюдения законодательства, достоверности данных о полноте, своевременности и эффективности совершаемых операций; ликвидация допущенных нарушений и недостатков.

В процедуре контроля существуют такие четко различаемые этапы, как выработка стандартов и критериев, сравнение с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер:

1. *Установление стандартов*. Данный этап отражает близость функций контроля и планирования.

Стандарты – это конкретные цели или процесс, поддающийся измерению. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий, вытекать из процесса планирования. Цели, используемые в качестве стандартов для контроля, отличаются двумя особенностями: наличием временных рамок реализации и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения.

Хороший стандарт системы контроля состоит в том, что в нем содержатся реалистичные допуски параметров цели. Руководство высшего звена устанавливает масштаб допустимых отклонений, в пределах которого отклонение полученных результатов от намеченных не должно вызывать тревоги.

*2. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.* Второй этап процесса контроля заключается в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами.

На данном этапе определяется соответствие достигнутых результатов ожиданиям и принимается важное решение о том, насколько допустимо или относительно безопасно обнаруженное отклонение от стандартов. На указанной стадии дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Эта деятельность состоит в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передаче информации и ее оценке.

Показатель результативности дает четкую и ясную цель для направления усилий руководителей и побуждает к принятию адекватных действий.

*3. Корректирующие действия.* После соответствующей оценки процесс контроля переходит на третий этап. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения (ничего не предпринимать, устранить отклонение или, если это возможно, пересмотреть стандарт).

### **Контрольные вопросы**

1. В чем особенности стратегического и тактического планирования?
2. Что понимают под функцией организации в менеджменте?
3. Назовите основные методы мотивации персонала.
4. В чем вы видите основное предназначение функции контроля в менеджменте?

## ТЕМА 4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

### Вопросы:

1. Общие характеристики организационной структуры управления.
2. Основные типы организационных структур.
3. Адаптивные структуры управления предприятием.

### 1. Общие характеристики организационной структуры управления

Организационная структура менеджмента – это совокупность управленческих органов, между которыми существует система взаимосвязей, обеспечивающих выполнение необходимых функций управления для достижения целей организации.

Структура организации, ее функции, иерархичность, разнообразие целей и задач, состав персонала определяют эффективность управленческой деятельности. В этой связи большое теоретическое и практическое значение имеют выявление и реализация основных тенденций изменения организации управления в XXI веке. В целом эти тенденции можно охарактеризовать как переход от консервативно-упрощенных и предсказуемых организаций к мобильным, которые могут изменяться соответственно влиянию факторов внешней среды.

Основными направлениями трансформации традиционных организаций в новые можно назвать следующие.

1. Децентрализация производственной, коммерческой и научно-исследовательской деятельности. С этой целью в рамках крупнейших организаций созданы или создаются высокоавтономные внутренние структуры, полностью отвечающие за результаты своей работы. На эти отделения возлагается вся полнота ответственности за организацию производственно-сбытовой деятельности. В относительно небольшом органе корпоративного управления концентрируется решение только стратегических вопросов развития крупными инвестициями. Каждая такая структура ориентирована на полное финансирование своей деятельности и вступает на коммерческой основе в партнерские отношения с любыми организациями.

2. Инновационная философия всей деятельности, включая и диверсификацию рынков и операций. Это направление реализуется через создание в рамках крупных организаций венчурных структур с высокой степенью риска. Они ориентированы на производство и самостоятельное продвижение на рынки новых изделий и технологий и действуют на принципах рискованного финансирования. Эти предприятия могут создаваться как на самостоятельной основе, так и по соглашению с другими компаниями, на кооперативных началах. В указанных ассоциациях могут принимать участие сотни организаций.

3. Дебюрократизация, развитие креативности и самостоятельности мышления, повышение эффективности деятельности персонала. Для этого применяются самые разнообразные способы активизации работников, их мотивации, включая различные формы «участвующего управления».

Организационные структуры управления имеют ряд структурных характеристик таких, как комплексность, формализация и соотношение централизации и децентрализации.

Комплексность – это разделение труда, должностные инструкции, множество подразделений и иерархических уровней. Комплексность чаще всего включает два компонента – горизонтальную дифференциацию и вертикальную, или иерархическую, дифференциацию.

Горизонтальная дифференциация отражает степень разделения труда и задач между отдельными управленческими единицами. Чем больше в организации различных сфер, требующих специализированных знаний и умений, тем более горизонтально сложной она является.

Вертикальная дифференциация связана с иерархией организации вглубь. Чем больше ступеней существует между высшим уровнем и исполнительными работниками, тем более сложной является данная организация. Вертикальная дифференциация состоит из уровней власти, построенных в иерархическом порядке. Власть распределяется по должностям и руководителям, занимающим эти должности.

Формализация является важной ключевой структурной переменной для членов организации, потому что поведение личности во многом определяется степенью формализации. Правила и процедуры, предназначенные для обеспечения взаимодействия в организации и преодоления чрезвычайных ситуаций, называется

формализацией. Степень формализации отражает систему отношений, структуру полномочий и функций, позволяющих осуществлять целенаправленную деятельность.

Соотношение централизации и децентрализации представляет собой отношение уровней, на которых принимаются управленческие решения.

Централизация отражает степень сосредоточения принятия решений в одних руках, что связано с формальной властью, т.е. с правами, которыми наделено определенное лицо в организации. Централизация основывается на принципах «команд и контроля», т.е. представляет «командно-контрольный» тип управления, который является достаточно инертным и слабо адаптивным к быстроизменяющимся условиям рынка, хотя к положительному моменту можно отнести то, что централизация направлена на сохранение целостности организации.

Децентрализация является противоположностью централизации и рассматривается как передача в низовые звенья полномочий по принятию решений в низовые звенья. Децентрализация предполагает, что:

- большее количество решений принимается на низших уровнях управления;

- уменьшается объем централизованного контроля за решениями, принятыми управленческим персоналом;

- различные управленческие функции подвергаются большему влиянию решений, принятых на низших уровнях;

- повышается инициативность и предприимчивость управленческого персонала;

- приводит к автономности и повышению гибкости функционирования организации.

Абсолютная децентрализация, как и абсолютная централизация, пагубна для организации, поскольку может привести к ее разрушению и к возникновению на ее базе нескольких новых организаций. Поэтому разумное соотношение централизации и децентрализации в организациях в зависимости от ее размеров, технологии производства товаров и услуг, характера окружающей среды в целом позволяет достичь оптимальной эффективности функционирования.

Организационные структуры управления не гарантируют полной согласованности, но предотвращают случайные отклонения.



Организационные структуры управления удобно представлять графически в виде структурной схемы организации, в которой отражается, из каких подразделений (должностей) состоит организация, как распределяются работники и где пролегают каналы соподчинения и коммуникации. В ней закладывается логика взаимоотношений уровней управления и функциональных областей.

Общие характеристики организационной структуры могут быть сформулированы следующим образом:

1. Структура организации обеспечивает координацию всех функций менеджмента при осуществлении любой хозяйственной деятельности предприятия, связанной с достижением его целей.

2. Структура организации определяет права и обязанности на всех управленческих уровнях посредством определения (делегирования) полномочий и установления ответственности руководителей всех рангов.

3. Структура, принятая в конкретной организации, определяет поведение ее сотрудников (стиль менеджмента, организационная культура и эффективность труда сотрудников).

4. Организационная структура определяет эффективность деятельности предприятия, его выживание и процветание, определяемые как его успех.

Приведенные характеристики отражают назначение и способность организационных структур влиять на достижение ожидаемых результатов предприятия, определяемых его целями. Кроме того, существуют внутренние свойства структуры, которые определяют условия рационального использования конкретных видов структур с учетом различных и ситуационных факторов (внешних и внутренних), имеющих место в конкретной организации

## **2. Основные типы организационных структур**

Организационная структура аппарата управления - форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Различают связи:

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

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- матричная;
- дивизиональная;
- множественная.

*Линейная организационная структура управления* является одной из наиболее простых структур. В ней используются принципы централизма и единоначалия. Во главе каждого коллектива стоит руководитель, который подотчетен вышестоящему руководителю. Руководитель несет ответственность за результаты работы коллектива. Подчиненные выполняют распоряжения только своего непосредственного руководителя. Вышестоящий руководитель не может отдавать распоряжения работникам, минуя их непосредственного начальника. В процессе управления предприятием формируется иерархия руководителей (например, генеральный директор – директор по производству – начальник – мастер – бригадир).

К положительным сторонам линейной структуры относятся следующие:

- оперативность принятия и реализации управленческих решений;
- относительная простота управления;
- обеспечение единства распорядительства сверху вниз;
- согласованность действий исполнителей.

Недостатком данной структуры является то, что руководитель должен быть осведомлен во многих областях управления, а это приводит к его перегрузке и недостаточной компетенции при

принятии решений. Наряду с этим происходит разобщенность горизонтальных связей, а при наличии большого числа уровней управления затягивается принятие управленческих решений.

*Функциональная структура управления.* В этой структуре специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения. Например, специалисты по планированию работают в плановом отделе, специалисты по финансам - в финансовом отделе, специалисты по маркетингу - в отделе маркетинга. Управление, начиная со среднего звена, строится по функциональному признаку.

Достоинства функциональной структуры управления:

- специализация руководителей и специалистов повышает качество принимаемых управленческих решений;
- освобождение линейных руководителей от несвойственных им функций.

К недостаткам функциональной структуры относится отсутствие тесных взаимосвязей на горизонтальном уровне управления. Кроме того, перестает действовать принцип единоначалия, поскольку исполнитель может получать указания от нескольких функциональных руководителей.

К недостаткам относится и нечеткая ответственность, так как тот, кто готовит решение, обычно не участвует в его реализации.

*Линейно-функциональная структура управления.* Особенностью данной структуры является то, что управление осуществляется линейными и функциональными руководителями. У линейного руководителя появляется особый штат (штаб), состоящий из управленческих подразделений (отделов, служб, групп, отдельных специалистов), которые специализируются на выполнении какой-то одной функции управления. При этом линейный руководитель имеет полную власть по всем объектам и функциям управления.

Функциональные руководители бывают двух типов: реализующие одну или несколько функций управления.

В данной структуре объединяются преимущества линейной и функциональной структур.

К недостаткам структуры относится то, что происходит расширение аппарата управления, его бюрократизация, увеличивается время принятия решений из-за необходимости согласований, сохраняется проблема координации функциональных служб.

Линейно-функциональные структуры управления в настоящее время являются наиболее распространенными типами структур. Линейно-функциональный тип структур особенно эффективен там, где аппарат управления выполняет повторяющиеся стандартные процедуры. Он создает благоприятную почву для формализации полномочий и ответственности, но не всегда обладает необходимой гибкостью при возникновении новых задач.

*Матричная структура управления.* Данная структура позволяет быстро реагировать на изменения рынка благодаря своей гибкости. Она образуется путем совмещения двух типов структур: линейной и программно-целевой. В соответствии с линейной структурой управление строится по вертикали: создаются подразделения, которые осуществляют управление отдельными сферами деятельности – производством, сбытом, снабжением и т. д. В соответствии с программно-целевой структурой осуществляется управление по горизонтали – управление программами и проектами, то есть основная задача состоит в разработке программ. Каждая программа может включать ряд проектов.

Для разработки программы (проекта) создается так называемая матричная группа, в которую направляются работники из различных подразделений. Члены матричной (проектной) группы имеют двойное подчинение. С одной стороны, они подчиняются руководителю программы, а с другой – функциональному руководителю того подразделения (отдела), в котором постоянно трудятся. Полномочия руководителю проекта (программы) делегирует высшее руководство, поэтому они могут меняться в зависимости от сложности, важности и срочности проекта.

В матричной структуре существует распределение обязанностей руководителей, связанных с программами. Руководитель программы отвечает за качество и сроки разработки программы. В обязанность функциональных руководителей входит создание необходимых условий для разработки программ.

Данная структура наиболее эффективна тогда, когда возникает необходимость в освоении и производстве наукоемкой продукции, внедрении технологических новшеств и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка.

К преимуществам матричной структуры относится то, что появляется возможность быстро перестраивать структуру коллектива при постановке и решении новых задач (гибкость и адаптивность).

Руководители и специалисты всех уровней вовлекаются в активную творческую деятельность по совершенствованию производства. Повышается эффективность использования ресурсов и прежде всего кадрового потенциала.

Вместе с тем применение данной структуры сопряжено с рядом трудностей.

Основным недостатком является сложность, что связано с необходимостью установления и координации многочисленных связей. К недостаткам также относится необходимость периодической переквалификации работников в связи с изменением программы.

Матричные группы не являются устойчивым образованием. При их использовании работники постоянно перемещаются с основного рабочего места в проектные группы и вся организация становится как бы временной.

*Дивизиональная структура управления.* В данной структуре используется демократический принцип управления. Централизация стратегических решений на высшем уровне управления сочетается с самостоятельной деятельностью низовых подразделений (дивизионов). Высшее руководство компании (президент, правление, совет директоров) определяет долговременные ориентиры и ответственность за получение прибыли.

Структура часто используется международными компаниями, имеющими отделения в различных странах.

Дивизиональная структура управления имеет ряд разновидностей. К основным из них относятся следующие типы:

- региональная;
- продуктовая;
- потребительская.

*Комбинированные структуры управления.* В этом случае в рамках одной организации в зависимости от особенностей подразделений могут одновременно применяться линейные, функциональные, матричные и иные структуры управления.

Во многих случаях высший уровень управления имеет линейно-функциональную структуру, а средний уровень может иметь все многообразие структур управления. Это позволяет в большей мере учесть особенности компании и воспользоваться преимуществами различных структур управления.

### 3. Адаптивные структуры управления предприятием

Для адаптивных (гибких, органических) организационных структур характерно отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствие детального разделения труда по видам работ, размытость уровней управления и небольшое их количество, гибкость структуры управления, децентрализация принятия решений, индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности.

По сравнению с дивизиональными структурами управления адаптивные структуры являются более гибкими, лучше приспособленными к динамичным изменениям и требованиям производства.

Кроме того адаптивные организационные структуры, как правило, характеризуются следующими признаками:

- способностью сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к изменяющимся условиям;
- ориентацией на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, решение сложных проблем;
- ограниченным действием во времени, т. е. формированием на временной основе на период решения проблемы, выполнения проекта, программы;
- созданием временных органов управления.

К разновидностям структур адаптивного типа можно отнести проектные, матричные, программно-целевые, проблемно-целевые, структуры, основанные на групповом подходе (командные, проблемно-групповые, бригадные), сетевые организационные структуры.

*Проектные структуры* – это структуры управления комплексными видами деятельности, которые из-за их решающего значения для компании требуют обеспечения непрерывного координирующего и интегрирующего воздействия при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ.

Под проектной структурой управления понимается временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). Смысл проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем

качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Проектная структура управления предполагает обеспечение централизованного управления всем ходом работ по каждому крупному проекту.

Существует несколько типов проектных структур. В качестве одной из их разновидностей можно привести так называемые чистые или сводные проектные структуры управления, подразумевающие формирование специального подразделения – проектной команды, работающей на временной основе. Временная группа специалистов в сущности представляет собой уменьшенную по масштабам копию постоянной функциональной структуры данной компании.

В качестве важнейших преимуществ такого вида структур управления можно назвать:

- интеграцию различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту;
- комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;
- концентрацию всех усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта;
- большую гибкость проектных структур;
- активизацию деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы.

К недостаткам проектной структуры управления можно отнести следующее:

- при наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого;
- от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании;
- формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании;

- при использовании проектной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;
- наблюдается частичное дублирование функций.

Одной из наиболее сложных структур управления адаптивного типа признается *матричная структура*. Первоначально она была разработана в космической отрасли, применялась в электронной промышленности и в областях высоких технологий. Матричная структура возникла как реакция на необходимость проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы.

Матричная структура отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства, двух организационных альтернатив. Вертикальное направление - управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании. Горизонтальное - управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений компании.

При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта, и важнейшей задачей высшего руководящего состава компании в этих условиях становится поддержание баланса между двумя организационными альтернативами.

Матричная структура чаще всего представляет собой наложение проектной структуры на постоянную для данной компании линейно-функциональную структуру управления. Порой такого вида структура образуется в результате постепенной модификации дивизиональной структуры, она может быть результатом наложения функциональной структуры на дивизиональную. Ее подход с продуктовым или функциональным. Образуется как бы двойная структура (матрица), представляющая собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей.

Достоинствами матричной структуры являются:

- интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ;
- получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов;



– значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;

– вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов и, прежде всего, по ускоренному техническому совершенствованию производства;

– сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;

усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы;

– достижение большей гибкости и скоординированности работ, чем в линейно-функциональных и дивизиональных организационных структурах управления, т. е. лучшее и более быстрое реагирование матричной структуры на изменение внешней среды;

– преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешая при этом развитию функциональной специализации.

Недостатками матричной структуры являются:

– сложность матричной структуры для практической реализации, для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура;

– структура сложна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации;

– она является трудной и порой непонятной формой организации;

– в связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам; в рамках этой структуры порождается двусмысленность роли исполнителя и его руководителей, что создает напряжение в отношениях между членами трудового коллектива компании;

– в рамках матричной структуры наблюдается тенденция к анархии, в условиях ее действия нечетко распределены права и ответственность между ее элементами; для этой структуры характерна борьба за власть, т. к. в ее рамках четко не определены властные полномочия;

– для данной структуры характерны чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций; мешает достижению высококачественных результатов двусмысленность и потеря ответственности;

– при использовании матричной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;

– наблюдается частичное дублирование функций; несвоевременно принимаются управленческие решения; как правило, характерно групповое принятие решений;

– отмечается конформизм в принятии групповых решений;

– нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями;

– в условиях матричной структуры затрудняется и практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления;

– структура считается абсолютно неэффективной в кризисные периоды.

При этом следует отметить, что переход к матричным структурам, как правило, охватывает не всю компанию, а лишь какую-то часть. И хотя мы привели достаточно много недостатков этого вида структур, масштабы их применения или использования отдельных элементов матричного подхода в компаниях довольно значительные.

#### **Контрольные вопросы.**

1. Какие факторы влияют на проектирование организационной структуры организации?

2. Назовите основные типы организационных структур

3. В чем особенности адаптивных организационных структур?

### **ТЕМА 5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

#### **Вопросы:**

1. Сущность управленческого решения, виды.

2. Основные этапы принятия управленческого решения.

3. Организация исполнения управленческого решения.

## 5. Сущность управленческого решения

Решение есть осознанный выбор из многих, минимум двух, альтернатив для достижения одной или нескольких целей. Для принятия решения характерен осознанный процесс выбора альтернативы.

Различают следующие направления развития теории принятия решений:

- эмпирически-реалистические (дескриптивные) теории, которые описывают и объясняют, как принимаются на практике отдельные решения. Их целью является развитие гипотезы об отношениях отдельных людей или групп в процессе принятия решения. С помощью этих гипотез следует прогнозировать принятие решения в зависимости от ситуации;
- нормативные теории, которые стремятся показать, как должны рационально приниматься решения. Менеджеру оказывается помощь, которую он может использовать при решении производственной проблемы.

Существуют следующие функции решений:

1. Фильтрующая функция решений, которая объясняется тем, что они всегда находятся между осмысленной и реализующей фазами управленческого процесса. Решение есть результат фильтрации из многих возможных вариантов дальнейшей деятельности только одного.

2. Связующая функция решений, которая состоит в том, что в процессе их принятия и реализации взаимодействуют все функции менеджмента, весь персонал организации, задействуются соответствующие коммуникации и происходит движение информационных потоков.

Проблема принятия решения есть проблема анализа, экономического обоснования и выбора альтернативы из нескольких вариантов достижения конкретной цели. Управленческое решение вызывается необходимостью приближения через некоторое время фактических характеристик объекта или процесса к желаемым. Другими словами, решение побуждается необходимостью ликвидации или хотя бы уменьшения действия некоторой проблемы. Без проблемы нет решений, нет менеджмента вообще.

Выделяют следующие требования, предъявляемые к рациональному управленческому решению:

- *Перспективность.* Решение должно учитывать возможность его использования в ближайшее время.
- *Обоснованность.* К обоснованным относятся решения, принятые в результате количественного и эвристического сопоставления разных вариантов.
- *Целевой характер.* Целевым считается управленческое решение с четкой формулировкой целей, средств ее реализации и связью с генеральной задачей
- *Непротиворечивость.* Если новое решение не соответствует прежним, последние следует отметить..
- *Своевременность, выполнимость.* Данный признак оценивается соответствием фактических сроков выполнения нормативным, степенью прогрессивности установленных трудозатрат по важнейшим видам работ.
- *Гибкость.* Решение должно быть гибким, подвижным.
- *Сбалансированность обязанностей и прав.* Одной из самых распространенных ошибок в практике управления является несоответствие обязанностей и прав принятия решений у руководителей первичного звена. Все, кому поручена работа, должны быть наделены соответствующими полномочиями. Ответственность не может быть шире полномочий, и, наоборот, полномочия не могут быть шире ответственности.
- *Законность или полномочность решений.* Это требование характеризуется соответствием полномочий руководителя действующему законодательству.

## 1. Основные этапы принятия управленческого решения

Правильно сформулированное управленческое решение должно содержать следующие элементы:

- 1) субъект принятия решений (инициатор);
- 2) объект принятия решений (исполнитель);
- 3) причины принятия решения (проблема);
- 4) цель принятия решения;
- 5) предмет принятия решения (что должно быть сделано);
- 6) потребитель решения (для кого);
- 7) сроки реализации решения.

Типовой процесс выработки и реализации управленческого решения (технология управления) представляет собой систему

последовательных операций для выполнения каждой работы, а также определения, необходимых для этого технических средств, ресурсов.

В практике управления достаточно часто приходится сталкиваться с такими ситуациями, когда ни один из методов не позволяет найти приемлемого решения: либо нет необходимых знаний, либо не ясны способы их получения, либо для этого нет ресурсов. Возрастает количество управленческих решений на основе выбора вариантов. В этом случае управленческое решение необходимо принять в условиях множества ситуаций, характеризующихся группами признаков.

Для каждой категории управленческого персонала технология работы различна.

*Таблица 5.1*

**Основные операции (этапы) технологии  
управленческого решения**

Последовательность и характер операций	Исполнитель операций
1. Постановка задачи	Вышестоящий руководитель
2. Уяснение задачи (замысел вышестоящего руководителя, задачи вышестоящей организации, задачи смежников, собственные задачи)	Нижестоящий руководитель по инициативе вышестоящего руководителя
3. Сбор и обработка исходной информации, изучение и оценка ситуации	Специалисты, аппарат управления
4. Выработка вариантов решения	Руководители, специалисты
5. Анализ, обсуждение и оценка вариантов решения, прогнозирование последствий решения	Сотрудники, руководители, специалисты, групповой процесс
6. Выбор окончательного решения и его формулировка	Руководитель, специалисты
7. Документальное оформление решения и его фиксация	Руководитель и технические исполнители
8. Постановка задач сотрудникам	Руководитель
9. Организация исполнения решений	Руководитель, сотрудники
10. Контроль и проверка исполнения	Руководитель
11. Анализ результатов выполнения решений	Руководитель, сотрудники

Для решения проблем оперативного, тактического и стратегического управления организацией или ее подразделениями существуют следующие основные подходы, которые не дублируют, но дополняют друг друга:

- системный подход, в основе которого лежит изучение исследуемого объекта как системы, т. е. состава взаимодействующих элементов. Главное, что дает возможным использовать такой подход

для решения проблемы, – это четкая картина сети взаимосвязанных элементов, которые образуют единое целое;

- ситуационный подход, дополняющий исследование объекта с учетом параметров конкретной ситуации (внутренней и внешней);

- поведенческий подход, особенность которого заключается в специфике сотрудников и применении концепций поведенческих наук, учитывающих эту специфику при выборе рациональных решений;

- административный подход, характерный для авторитарного стиля принятия решений и применения организационно-распорядительных методов, в основе которых находятся регламентации функций, прав, обязанностей. Видами решений здесь являются приказы, распоряжения, указания, инструкции, положения;

- нормативный подход, который не является синонимом административного, хотя и близок к нему. Видами решений здесь являются нормы и нормативы. При таком подходе решения принимаются на основе уже существующих регламентов.

В разработке решений также используются комплексный, интеграционный, функциональный и процессный подходы.

### **3. Организация исполнения управленческого решения**

При планировании реализации решения необходимо обеспечить выполнение следующих трех требований:

1. План должен быть конкретным, т. е. содержать ответы на вопросы: кто, где, когда и каким образом выполнит ту или иную задачу.

2. В решении должна быть четко определена зона действия данного решения.

3. Все мероприятия, предусматриваемые решением, должны быть разделены по объектам, задачам и времени.

План реализации конкретного решения является приложением к приказу или распоряжению (указанию), в котором объявляется это решение.

Форма плана может быть любой, принятой на предприятии, в том числе табличной или в виде сетевого графика.

Табличная форма плана содержит следующие реквизиты: код работы, содержание работы, сроки исполнения, исполнитель (исполнители), ответственный за контроль реализации решения.

Преимущества табличной формы – наглядность, простота составления и корректировки, удобство обработки на ЭВМ и т.п. Основным недостатком является то, что табличная форма не позволяет отразить связи между различными работами по реализации решения и поэтому может эффективно применяться только для сравнительно простых решений.

Сетевой график дает возможность поэтапно проследить реализацию того или иного варианта решения и спрогнозировать достижение соответствующих результатов (конечных, промежуточных). Кроме того, сетевой график позволяет наглядно представить и проанализировать взаимосвязи между исполнителями и работами, организовать эффективный контроль хода реализации решения. Сетевой график дает графическое изображение процесса реализации решения, где все действия и мероприятия показаны в технологической последовательности с необходимыми взаимосвязями. График имеет временную (календарную) ось, а также необходимые зоны по видам работ и исполнителям (горизонтальные и вертикальные зоны).

Для эффективного исполнения решений крайне важно создать общие условия для исполнителей, в том числе обеспечить следующее:

- информированность исполнителей (они должны четко представлять цели и особенности принятого решения, а также иметь доступ ко всей информации, необходимой для реализации решения);
- правомочность исполнителей, т. е. предоставить необходимые возможности и средства для осуществления решений или проведения конкретных мероприятий, связанных с этими решениями;
- мотивацию исполнителей, т. е. создать условия для согласования интересов исполнителя с целями решения;
- допустимость конкретных мероприятий решения, т. е. мероприятия по реализации решения не должны нарушать норм права и морали.

Организация контроля реализации решения является обязательным этапом принятия управленческого решения. Причиной контроля является не только и не столько безответственность исполнителей из-за отсутствия контроля, а возможность и

необходимость выявления и решения возникших проблем, которые требуют своих новых решений. Главная цель этого этапа заключается в организации эффективной обратной связи при принятии решения, способствующей обеспечению его реализации.

Контроль позволяет выявить причины отклонений и дает возможность принять соответствующие дополнительные решения относительно хода реализации решения, а также извлечь уроки на будущее.

При этом контроль реализации решений дополнительно позволяет выполнить следующее:

- стимулировать хорошую работу исполнителей;
- получить удовлетворение от хорошо выполненной работы;
- организовать учебу исполнителей;
- своевременно устранить возникшие в процессе реализации решений отклонения и несоответствия;
- принять решение о внесении изменений в ранее принятое решение;
- оценить потенциальные возможности, выявить резервы и упущенные возможности, которые могут быть использованы в будущих решениях;
- оценить действующую систему принятия решений и разработать мероприятия по ее совершенствованию.

Наиболее важным при организации контроля реализации решения является возможность корректировки этого решения.

Причинами корректировки принятого решения могут быть ошибки, допущенные в самом решении, изменения в обстановке, происшедшие с момента принятия решения, вызванные непредвиденными внутренними и внешними факторами, неудовлетворительная организация исполнения решений, выявление (появление) дополнительных возможностей, позволяющих перекрыть запланированные результаты. Неизменное решение (при возникновении такой необходимости) становится не только не эффективным, но и превращается в фактор дезорганизации производства.

При необходимости изменения ранее принятого решения возможны два варианта: внесение необходимых изменений в ранее принятое решение и принятие нового решения в соответствии с новой обстановкой.



Завершающим этапом реализации решения является подведение итогов его выполнения. Итоги должны подводиться в любом случае, независимо от того, как реализовано решение (выполнены поставленные цели и задачи или они не достигнуты вообще). В процессе подведения итогов следует проанализировать все этапы процесса подготовки, принятия и реализации решения, оценить успехи, рассмотреть выявленные в работе исполнителей недостатки и зафиксировать внимание работников на вновь возникших проблемах.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем заключаются особенности управленческих решений?
2. Какие подходы могут быть использованы для решения проблем оперативного, тактического и стратегического управления организацией или ее подразделениями?

## **РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

### **Основная литература**

1. Брасс, А.А. Менеджмент : учеб. пособие / А.А. Брасс. – Мн.: Современная школа, 2006.
2. Виханский, О.С. Менеджмент : учебник. – 3-е изд. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономист, 2004.
3. Герчикова, И.А. Менеджмент : учеб. пособие / И.А. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2004.
4. Гончаров, В.И. Менеджмент : учеб. пособие / В.И. Гончаров. – Мн.: Мисанта, 2003
5. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – М. : ТОО «Остожье», 2001.
6. Карпенко, Е.М. Управление предприятием : ответы на экзаменац. вопр. / Е.М. Карпенко, Н.П. Драгун. – Минск : ТетраСистемс, 2008. – 128 с.
7. Менеджмент: Тесты, задачи, ситуации, деловые игры. Практикум : Учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, И. В. Балдин, С. Д. Веремеенко и др.; по ред. проф. Н. П. Беляцкого. – Мн. : Книжный Дом, 2005. – 224 с.
8. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 2004.

9. Панкрухин, А. П. Маркетинг-практикум: ситуационные задания, кейсы, тесты. – М. : Институт международного права и экономики им. А.С. Грибоедова, 1998. – 160 с.

10. Тележников, В.И. Менеджмент / В.И. Тележников. – Мн.: БГЭУ, 2008.

11. Управление предприятием : пособие по одноим. курсу для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг» днев. и заоч. форм обучения / авт.-сост.: Е.М. Карпенко, Н.П. Драгун. – Гомель: ГГТУ им. П.О. Сухого, 2006. – 115 с.

12. Финансовый менеджмент: пособие по одноим. курсу для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент» днев. и заоч. форм обучения / авт.-сост.: Е.М. Карпенко, Н.П. Драгун. – Гомель: ГГТУ им. П.О. Сухого, 2007. – 96 с.

13. Янчевский, В.Г. Основы менеджмента / В.Г. Янчевский. – Мн.: Тетра-Системс, 2004.

#### Дополнительная

1. Басовский, Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – М.: Инфра-М, 2002.

2. Основы стратегического планирования : пособие по курсу «Технико-экономическое планирование» для студентов экономических и инженерно-экономических специальностей / авт.-сост.: Е.М. Карпенко, Н.П. Драгун. – Гомель: ГГТУ им. П.О. Сухого, 1999. – 84 с.

3. Стратегический менеджмент: пособие по одноим. курсу для студентов экономических специальностей днев. и заоч. форм обучения / авт.-сост.: Е.М. Карпенко, Н.П. Драгун. – Гомель: ГГТУ им. П.О. Сухого, 2003. – 159 с.

4. Стратегический менеджмент: Практическое руководство по одноим. курсу для студентов экономических специальностей / авт.-сост.: Е.М. Карпенко, Н. П. Драгун. – Гомель: ГГТУ им. П. О. Сухого, 2003. – 100 с.

5. Пархоменко, Н. В. Менеджмент : пособие по одноим. дисциплине для слушателей специальности 1-26 02 82 «Финансовый менеджмент» заочной формы обучения / Н.В. Пархоменко, О.Г. Винник, Л. В. Щукина. – Гомель : ГГТУ им. П.О. Сухого, 2017. – 187 с.

6. Тележников, В. И. Операционный менеджмент: учеб. пособие / В. И. Тележников, Т. П. Тихоненко, Н. Г. Шебеко, Т. Л. Бородко; под ред. В.И. Тележникова. – Минск: Мисанта, 2014. – 464 с.

7. Белорусов, А.С. Международный менеджмент : учебник / А.С. Белорусов. – 2-е изд. – М.: Экономист, 2007.

8. Драгун, Н.П. Анализ внешней маркетинговой среды : пособие по одноим. курсу для студентов экон. специальностей / Н.П. Драгун, Р.А. Лизакова, О.А. Нехрист. – Гомель : ГГТУ им. П.О. Сухого, 2009. – 57 с.

9. История менеджмента: учеб. пособие / под ред. Д. В. Велового. – М. : ИНФРА-М, 1997.

10. Карпенко, Е.М. Планирование на предприятии: Бизнес-планирование : учеб. пособие для студентов экономических специальностей учреждений, обеспечивающих получение высшего образования / Е.М. Карпенко, Н.П. Драгун. – Минск: ИВЦ Минфина, 2007. – 224 с.

11. Карпенко, Е.М. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Е. М. Карпенко, Н. П. Драгун; М-во образования Респ. Беларусь, Гомел. гос. техн. ун-т им. П.О. Сухого. – Гомель: ГГТУ им. П. О. Сухого, 2008. – 319 с.

12. Карпенко, Е.М. Финансовое планирование и прогнозирование: пособие по одноим. курсу для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент» днев. и заоч. форм обучения / Е.М. Карпенко, Н.П. Драгун. – Гомель : ГГТУ им. П.О. Сухого, 2009. – 148 с.

13. Кини Р., Райфа Х. Принятие решений при многих критериях: предпочтения и замещения. – М., 1981.

14. Лизакова, Р.А. Анализ внешней маркетинговой среды: учеб. пособие / Р.А. Лизакова, О.А. Нехрист, Н.П. Драгун; М-во образования Респ. Беларусь, Гомел. гос. техн. ун-т им. П.О. Сухого. – Гомель: ГГТУ им. П.О. Сухого, 2006. – 170 с.

15. Эконометрика : учеб.-метод. комплекс / авт.-сост.: Е. М. Карпенко, Н. П. Драгун, С. Ю. Комков. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2004. – 128 с.

# **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Пособие  
для слушателей специальности  
переподготовки 1-26 01 72 «Экономическое право»  
заочной формы обучения**

**Составитель Михарева Валентина Алексеевна**

Подписано к размещению в электронную библиотеку  
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного  
учебно-методического документа 02.02.21.

Рег. № 84Е.

<http://www.gstu.by>