

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1 Конспект лекций

2.2 Литература

2.1 Конспект лекций

ТЕМА 1. Введение в курс

1.1. Цели и задачи курса

Цель изучения учебной дисциплины «Менеджмент» – изучение студентами теории и практики, способов и инструментов управления организацией, приобретение необходимых навыков по формированию системы управления организацией, управлению поведением организации и сотрудников, используемыми ресурсами, и оценки эффективности управления.

Задачи изучения учебной дисциплины:

- изучить функции, процессы и методы управления организацией;
- освоить базовые теории менеджмента;
- сформировать основу стратегического мышления;
- освоить основные методики управления операционными ресурсами;
- освоить принципы и методы формирования этического поведения организации и организационной культуры;
- научить использовать базовые концепции, принципы, методы и методики управления на практике;
- освоить интеллектуальную технику индивидуальной и групповой работы руководителя;
- приобрести практические навыки принятия управленческих решений;
- создать теоретико-методическую основу для последующего непрерывного самообучения в области управления.

Конечной **целью** менеджмента является обеспечение эффективной деятельности организации путем рационального использования всех имеющихся ресурсов.

Менеджмент в упрощенном понимании это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

1.2. Основные категории менеджмента

Сущность и содержание менеджмента раскрывают в 4 его основных категориях: наука и искусство управления; процесс управления; орган или аппарат управления; особый вид управленческой деятельности (отдельная управленческая специальность).

Под **научными основами менеджмента** понимается система научных знаний, которая составляет теоретическую базу практики управления, обеспечивающую практический менеджмент научными рекомендациями. Основоположителем менеджмента как науки является американский ученый Фредерик Тейлор.

Ее основные **задачи**: объяснение природы управленческого труда; установление причинно-следственных связей в этой области; выявление факторов и условий эффективности совместного труда; разработка методов эффективного оперативного управления; прогнозирование событий, разработка методов стратегического управления и политиками организации.

Имеются основания рассматривать менеджмент как **искусство**, поскольку:

- организации – сложные социально-технические системы;

- люди, работающие в них, – главный фактор эффективности их функционирования;
- практически научиться управлению можно лишь через опыт, которым в совершенстве владеют люди, имеющие соответствующий талант;
- при принятии управленческих решений менеджер, как правило, не имеет полного объема информации, необходимой для этого;
- никто и никогда не может гарантировать менеджеру правильность принятых решений, которые будут реализовываться в будущем.

Менеджмент – процесс управления, состоящий из 4 взаимосвязанных управленческих действий, которые называются **функциями** управления:

- планирование – выбор целей и методов по их достижению;
- организация – распределение задач между подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними;
- мотивация – побуждение работников к работе с использованием мер поощрения и побуждения;
- контроль – сопоставление фактических результатов с заданными или запланированными.

Менеджмент – орган или аппарат управления организацией – необходимая и обязательная составляющая часть любой организации. Это люди, профессионально занимающихся управлением.

Менеджмент – особый вид управленческой деятельности, включающий:

- **общий менеджмент** – управление деятельностью организации в целом или ее самостоятельными хозяйствующими звеньями;
- **функциональный менеджмент** – управление определенными сферами деятельности организации или ее звеньями.

Существует несколько видов функционального менеджмента: финансовый, менеджмент персонала, менеджмент в сфере управления материально-техническими ресурсами (логистика), производственный, стратегический и др.

Управление любой системой в простейшем виде может быть рассмотрено в виде *контура управления*, как совокупность двух взаимодействующих подсистем – *субъекта управления (СУ)* (управляющей подсистемы) и *объекта управления (ОУ)* (управляемой подсистемы).

Характеристики взаимодействия:

- субъект управления направляет объекту управления импульсы воздействия (управленческие команды), которые содержат в себе информацию относительно того, как должен функционировать в дальнейшем объект управления;
- объект управления получает управленческие команды и функционирует в соответствии с содержанием данных команд.

Управление - процесс воздействия субъекта на объект в целях перевода его в новое качественное состояние или поддержания в установленном режиме.

ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

2.1. Организация.

Организация - социальная общность людей, состоящая из группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

Отсюда вытекают требования к организации:

1. Наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью группы
2. Наличие, по крайней мере, одной цели, которую принимают как общую все члены

группы

3. Наличие членов группы, которые сознательно работают вместе, чтобы достичь значимую для всех цель.

Таблица 2.1.1. - Жизненный цикл организации

Стадия развития	Главная цель	Руководство	Основная задача	Задача в области труда
1. Рождение организации	Выживание	Одним лицом	Выход на рынок	-
2. Детство и юность	Получение прибыли в ближайшей перспективе и ускоренный рост	авторитарный	Укрепление позиций и захват рынка	Планирование прибыли, увеличение з\платы, предоставление различных льгот персоналу
3. Зрелость	Систематический сбалансированный рост, формирование индивидуального имиджа	Делегирование полномочий	Рост по разным направлениям деятельности, завоевание рынка	Разделение и кооперация труда, премирование за индивидуальные результаты
4. Старение организации	Сохранение достигнутых результатов	Координация действий	Обеспечить стабильность	Свободный режим организации труда
5. Возраждение либо исчезновение	Оживление по всем функциям	Сплоченность персонала	Внедрение инновационного механизма	Внедрение НОТ

Основные элементы, характеризующие организацию:

1. Ресурсы. Любой организации для достижения намеченных целей необходимы ресурсы, подлежащие преобразованию в процессе производственной деятельности. Основные ресурсы, используемые организацией,- это люди (человеческие ресурсы), основной и оборотный капитал, технологии, информация и др.

2. Зависимость от внешней среды. Организация полностью зависит от окружающего мира, как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей. Термин внешняя среда вбирает в себя экономические условия, потребителей, общественные организации, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, технику и технологии.

3. Разделение труда (вертикальное и горизонтальное). Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы. Вертикальное разделение труда отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей составляет сущность управления. Вертикальное разделение труда осуществляется по следующим направлениям:

- общее руководство – выработка и реализация основных перспективных направлений деятельности организации;
- технологическое руководство – разработка и внедрение прогрессивных технологий;

рационализация производственных процессов на основе внедрения современных методов управления, комплексной механизации и автоматизации производства;

- экономическое руководство – стратегическое и оперативное планирование, анализ экономической деятельности организации, организация маркетинга, финансовой деятельности, стимулирование труда;

- оперативное управление – составление оперативных планов, расстановка исполнителей по рабочим местам, инструктаж работников, организация систематического контроля за ходом производственного процесса и его результатами;

- управление персоналом - подбор, расстановка и развитие персонала (человеческого капитала) организации.

4. Структура организации. Все организации независимо от сфер деятельности имеют структуру, которая придает им целостность, способность реализовать свою миссию (предназначение). Структура организации - совокупность связей и взаимоотношений уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации. Элементы организации получили название управлений, отделов, служб. Структурные подразделения организации представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели.

5. Необходимость управления. Для того чтобы организация могла добиться реализации своих целей, деятельность всех структурных элементов должна быть скоординирована посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. Управленческий труд в ходе длительной эволюции выделился в особую категорию общественного труда.

2.2. Внешняя и внутренняя среда организации.

Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. В настоящее время менеджерам необходимо учитывать действие факторов, находящихся вне организаций, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, потребителей.

Менеджер должен уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию, подбирать методы и способы реагирования на внешние воздействия.

Организации вынуждены приспосабливаться к среде, чтобы выжить и сохранить эффективность.

Факторов внешней среды очень много и они имеют различную силу влияния на организацию, поэтому их делят на прямые и косвенные факторы, а внешнюю среду соответственно на среду прямого и косвенного действия.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации.

К ним относятся

- потребители
- конкуренты.
- поставщики разнообразных ресурсов,
- акционеры,
- государство в лице законодательных и правоохранительных органов,
- общественные организации (профсоюзы, ассоциации, общества (защиты прав потребителей)

Под средой косвенного воздействия понимают факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию; но сказываются на ее функционировании.

Речь идет, о таких факторах, как:

- состояние экономики,
- научно-технический прогресс,
- социокультурные и политические изменения,
- влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Выделяют следующие основные характеристики внешней среды:

1. взаимосвязанность факторов внешней среды - уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Изменение какого-либо фактора окружения может обуславливать изменение других;

2. сложность внешней среды - число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора;

3. подвижность среды - скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. В высокоподвижной среде организация или подразделение должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения;

4. неопределенность внешней среды - соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации. Чем неопределеннее внешнее, окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Информация **о внутренней среде** организации необходима менеджеру, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые организация может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей.

Анализ внутренней среды позволяет уяснить цели и задачи организации.

Цели — это конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться трудовой коллектив (организация).

Структура организации — это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации.

Задача — это предписанная работа или ее часть, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки.

Задачи делятся на разные категории.

Например:

- 1) Задачи по работе с людьми.
- 2) Задачи по работе с оборудованием, инструментами, сырьём.
- 3) Задачи по работе с информацией.

Задачи постоянно меняются и усложняются.

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

Люди - трудовые ресурсы, штатные сотрудники.

Анализ внутренней среды по основным подсистемам менеджмента.

Анализ внутренней среды на предприятии проводится по следующим основным подсистемам менеджмента:

Производство:

- объем, структура, темпы производства;
- номенклатура продукции предприятия;
- обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования, система контроля запасов;
- наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности, техническая эффективность мощностей;
- местонахождение производства и наличие инфраструктуры;

- экология производства;
- контроль качества, патенты, торговые марки и т. п.;

Персонал:

• структура, потенциал, квалификация, количественный состав, работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников;

Организация управления:

- организационная структура, система управления;
- уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства;
- фирменная культура; престиж и имидж фирмы;
- организация системы коммуникаций;

Маркетинг:

• товары, произведённые фирмой, доля на рынке;

• возможность собирать необходимую информацию о рынках; каналы распределения и сбыта;

- маркетинговый бюджет и его исполнение;
- маркетинговые планы и программы;
- нововведения;
- имидж, репутация и качество товаров;
- стимулирование сбыта, реклама, ценообразование;

Финансы и учет:

• финансовая устойчивость и платежеспособность;

• прибыльность и рентабельность (по товарам, регионам, каналам сбыта, посредникам);

• собственные и заемные средства и их соотношение;

• эффективная система учета, в том числе учёта издержек, формирования бюджета, планирования прибыли.

2.3 Методы управления

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

Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

Множественность методов менеджмента и разные подходы к их классификации усложняют задачу выбора тех из них, которые будут более эффективны при решении конкретных управленческих задач. Разнообразие методов управления требует упорядочения всей их совокупности путем классификации. Широко известна классификация, в соответствии с которой все методы разделяются на *административные, экономические, социально - психологические*.

Административные методы ориентированы на необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности.

В систему административных методов входят:

- *правовые нормы и акты* (государственные законы, указы, постановления, положения, инструкции), утверждаемые государственными органами для обязательного выполнения;
- *методы организационного воздействия* (инструкции, организационные схемы, нормирование), действующие внутри организации. Документы регламентируют состав, содержание и взаимосвязи всех подсистем организации;
- *распорядительные методы* (приказы, распоряжения), используемые в процессе оперативного управления.

С помощью *экономических методов* осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они основаны на использовании экономического механизма управления.

Выделяют:

- методы, *используемые государственными органами* управления (налоговая система, кредитно – финансовый механизм страны в целом и в регионах);

- методы, *используемые предприятием* (экономические нормативы, система материального поощрения работников, система ответственности за качество и эффективность работы, участие в прибылях и капитале).

Социально – психологические методы управления основаны на использовании моральных стимулов к труду и оказании воздействия на личность с помощью психологических приемов.

В состав методов входят:

- формирование коллективов, создание нормального психологического климата, творческой атмосферы;

- личный пример;

- ориентирующие условия;

- участие работников в управлении;

- удовлетворение культурных и духовных потребностей сотрудников;

- установление социальных норм поведения и социальное стимулирование развития коллектива;

- установление моральных санкций и поощрений;

- социальная профилактика и социальная защита.

ТЕМА 3. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Научная и административная школы

Ф. Тейлор – создатель школы научного управления, американский инженер-практик и менеджер. В своей книге «Принципы научного управления» (1911г.), он отмечает: « Менеджмент – это наука, базирующаяся на определенных законах, правилах и принципах. Их правильное использование позволяет решить проблему роста производительности труда. Основной задачей менеджмента должно быть обеспечение наибольшего процветания предпринимателя вкупе с максимумом благосостояния каждого работника. Необходимо выделить четыре принципа управления: научный подход к выполнению каждого элемента труда; научный подход, подбор, обучение; кооперация с рабочим; разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.

Система Тейлора была внедрена на заводах и принесла свои результаты – высокую производительность труда рабочих.

Г.Л. Гантт, последователь Ф.Тейлора, считал, что рабочие – основная переменная в достижении максимальной производительности труда и все остальные параметры должны приспособливаться к ним. Он впервые предложил систему поощрительных премий для поддержки усилий человека.

Г. Эмерсон. А своей работе «Двенадцать принципов производительности», описывает понятие производительности как эффективности, что означает максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами. Ф. Гилберт и Л. Гилберт анализировали физическую работу в производственных процессах для установления более точных рабочих норм и устранения излишних движений и усилий, т.е. изучали движения с использованием измерительных методов и приборов, таких, как кино съемка, микро хронометр и др. Л. Гилберт положила начало области управления кадрами. Она исследовала вопросы, связанные с подбором, расстановкой и подготовкой кадров.

Основные положения школы:

1. Использование материального стимулирования работников с целью увеличения производительности труда.
2. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задач (работ).
3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для выполнения задач.
4. Утверждение рациональных способов управления, доказательство факта, что научное управление возможно.

Административная или классическая школа (А. Файоль, Г. Форд, Л. Урвик, М. Вебер). Целью школы было создание универсальных принципов управления, следование которым, несомненно, приведет организацию к успеху. Представители школы и их вклад в развитие управления: А. Файоль - основатель классической школы. В труде «Общее и промышленное управление» (1916 г.) он разработал подход к анализу деятельности администрации и сформулировал некоторые, строго обязательные принципы управления. Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций. Он выделил пять ее элементов: предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать.

Г. Форд – основатель американского автомобилестроения. Он осуществил организацию массового поточного производства, стандартизацию и унификацию технологических процессов, ввел четкую систему контроля и планирования, организовал непрерывные технологические процессы. На своих предприятиях он ввел конвейерную систему, установил восьмичасовой рабочий день.

Л. Урвик сформулировал основные элементы административной деятельности: планирование, организация, укомплектование штата, руководство, координация и составление бюджета. Основное внимание он уделял разработке принципов построения формальной организации, не потерявших актуальность до настоящего времени.

Макс Вебер, немецкий социолог. Вебер выделил три основных типа организаций в зависимости от характера власти, которой обладает руководитель: харизматический, традиционный и идеальный (или бюрократический).

Характеристики идеальной (бюрократической) организации, предложенные М.Вебером, позволили выделить определенные параметры организации и определить направления формирования ее деятельности.

3.2. Школы человеческих отношений и поведенческих наук

В основу школы человеческих отношений положены достижения психологии и социологии. Ярким представителем школы является Э.Мейо. Э.Мейо – проводил эксперименты, посвященные производительности труда. Он предложил вводить должные инструкции, который, по его мнению, должны увеличить производительность труда. Впервые исследовал влияние неформальных групп – развивалась социология, потом психология. Суть работ Мейо – работники получают возможность реализовать свой потенциал. С ростом потребностей и их удовлетворением растет и производительность труда.

По мнению представителей школы человеческих отношений, направления линии власти сверху вниз по иерархии, не может быть эффективным, поэтому координация отношений управления должна осуществляться и по горизонтали.

Мэри Паркер Фоллетт - проанализировала стили руководства и разработала теории лидерства и конфликтов в организации.

Самой популярной теорией является теория иерархии потребностей А. Маслоу (пирамида Маслоу). Он предложил классификацию потребностей индивидуума и ранжирование их по степени важности: от низших потребностей переходить в высшим.

К середине пятидесятих годов прошлого века школа перенесла основное внимание с индивида на группу людей, на их поведение и стала называться «Школа поведенческих наук». К представителям школы можно отнести:

Д. Мак-Грегор - выдвинул в 1960 г. положение, которое характеризует представление управляющих об отношении работников к труду – «Теорию X и Y». «Теория X»: «Средний индивидуум туповат, ленив, стремится при первой возможности избежать труда, поэтому необходимо постоянно понукать, угрожать наказанием, чтобы он работал напряженно для достижения целей фирмы». «Теория Y» - «Затраты физических и умственных усилий человека в процессе труда столь же естественны, как в играх, на отдыхе. Средний индивидуум при соответствующей подготовке и условиях не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней». Модифицированный вариант учения Д.Мак-Грегора был представлен Р. Блейком в виде управленческой решетки ГРИД.

Ф. Герцберг в книге «Труд и сущность человека» (1960 г.) изложил теорию мотивационной гигиены. В ее основе лежит тезис о том, что труд, приносящий удовлетворение, способствует психологическому здоровью человека.

Представители школы сделали вывод, что поведение работника представляет собой реакцию на стимул, работник в качестве стимула получает хорошее вознаграждение, эффективность организации повышается за счет роста эффективности ее человеческих ресурсов, каждый работник должен получать удовлетворение от своего труда.

Школа количественных методов управления (Л. Канторович, С. Новожилов и др.).

Более поздние теории управления разработаны в основном представителями *количественной школы*, часто называемой *управленческой*. Появление данной школы – следствие применение математики и компьютеров в управлении. Её видные представители (Л. Канторович, М.С. Новожилов.) рассматривают управление как логический процесс, который может быть выражен математически. В 60-е гг. начинается широкая разработка концепций управления, опирающаяся на использование математического аппарата, с помощью которого достигается интеграция математического анализа и субъективных решений менеджеров.

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

В современных условиях математические методы используются практически во всех направлениях науки.

Процессный, системный и ситуационный подходы к менеджменту и их особенности.

Процессный подход берет свое начало в 20-е. годы 20-го. века и длится по настоящее время. Основу данного подхода заложил А. Файоль. В рамках этого подхода управление рассматривается как непрерывный процесс, его основные базовые функции: планирование, организация, мотивация, контроль. Эти функции – в постоянной взаимной связи, между собой объединены процессами принятия решений и передачи информации.

Системный подход - 50-е. годы по настоящее время. Основная управленческая мысль: организация – это система, то есть единое целое, состоит из взаимосвязанных подсистем: отделов, сфер, уровней управления, социальных и технических составляющих. Все подсистемы взаимосвязаны между собой. Открытая система – взаимодействует с внешней средой. Организация – это управляемая система, со своими входами (цели и задачи); выходом (результаты работы); обратными связями между персоналом и руководителями, внешними снабженцами и менеджерами, покупателями и внутренними сбытчиками и т.д. и внешними воздействиями (налоги, законодательство, экономические факторы, конкуренты и т.д.).

Ситуационный подход – 60-е. годы – по настоящее время. В рамках этого подхода считается, что выбор наиболее эффективных методов управления в зависимости от

конкретной ситуации. Так как на организацию оказывают влияние множество различных внешних и внутренних факторов, то наиболее эффективным способом управления в конкретной ситуации будет тот, который обеспечит оптимальный результат работы всей организации. Главным моментом подхода является ситуация, т.е. конкретные обстоятельства, которые оказывают значительное влияние на организацию в данное конкретное время. Так как существуют множество таких факторов, как в самой организации, так и в окружающей среде, то отсутствует единый способ управления деятельностью организации. Самым эффективным является тот метод управления, который более всего соответствует сложившейся ситуации.

3.3. Направления социальной ответственности

Существует взгляд на организацию как экономическую целостность, обязанную заботиться об эффективности использования своих ресурсов, максимизации прибыли. Поступая таким образом, организация выполняет экономическую функцию производства товаров и услуг, необходимых для общества с рыночной экономикой.

Согласно другой точке зрения современная организация является частью окружения, включающего множество составляющих, от которых зависит само существование организации. Организации несут ответственность перед обществом, в котором функционируют, помимо обеспечения эффективности, занятости, прибыли и ненарушения закона.

Социальные каналы. Организации должны направлять часть своих ресурсов и усилий по социальным каналам. Они должны жертвовать на благо и совершенствование общества.

Более того, организации должны ответственно действовать в таких сферах, как:

- защита среды обитания,
- здравоохранение и безопасность,
- гражданские права.
- защита интересов потребителей.

Аргументы за социальную ответственность сводятся к следующему.

Предприятие несет моральные обязательства вести себя социально ответственно. Предприятие является членом общества, поэтому нормы морали должны управлять его поведением.

Благоприятные для бизнеса долгосрочные перспективы. Социальные действия организаций, улучшающие жизнь местного сообщества, могут приносить им определенные выгоды.

В обществе более благополучном с социальной точки зрения, благоприятнее условия для ведения бизнеса. Кроме того, социальные действия формируют более привлекательный образ предприятия. Изменение потребностей и ожиданий публики

Чтобы сузить разрыв между новыми ожиданиями и реальным откликом предприятий, их вовлеченность в решение социальных проблем становится и ожидаемой и необходимой. И самое главное- наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем!

Существуют и препятствия для социальной ответственности. Нарушение принципа максимизации прибыли. Расходы социальную вовлеченность. Эти расходы являются для предприятия издержками, которые, в конечном счете, переносятся на потребителей в виде завышенных цен, они снижают конкурентоспособность продукции, в том числе и на мировом рынке. Недостаточный уровень отчетности широкой публике. Поскольку менеджеров не выбирают, они не являются непосредственно подотчетными широкой публике.

Недостаток умения решать социальные проблемы. Персонал любого предприятия лучше всего подготовлен к деятельности в сферах экономики, лишен опыта, позволяющего делать значимые вклады в решение проблем социального характера.

3.4 Многофакторные теории управления

Теория 7-S. Авторы: Томас Питерс, Роберт Уотерман, Ричард Паскаль, Энтони Атос

1. Стратегия - планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов и направление действий для достижения цели.
2. Структура - внутренняя композиция организации: соподчинение подразделений, иерархия, распределение функций.
3. Системы - процедуры и процессы, протекающие в организации.
4. Штат - персонал организации, сгруппированный по должностям и другим признакам.
5. Стилль - способы управления организацией, корпоративная культура.
6. Квалификация - профессиональная компетентность работников всех уровней.
7. Разделяемые ценности - смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

Это одна из самых известных теорий 80-х годов 20в. Согласно ей, эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных переменных, изменение каждой из которых требует изменения остальных.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Он выделил 2 группы факторов, которые влияют на поведение людей:

- Гигиенические факторы: условия труда, соц. отношения, стиль руководства организации, вознаграждения, социально психологический климат на предприятии.
- Факторы мотивации: чувство ответственности, возможность совершенствования. В случае положительного проявления наступает удовлетворение работой.

Для того чтобы использовать теорию Герцберга, менеджеру необходимо составить перечень гигиенических и особенно, мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

Теория Z Уильяма Оучи, американский профессор, в 80-х годах занимавшийся изучением различий в рабочей среде Японии и США.

Получил:

- степень бакалавра в 1965 году;
- степень магистра делового администрирования в Стэнфордском университете;
- степень доктора философии в области делового администрирования в Чикагском университете.

В организациях Z-типа сотрудникам гарантируется долгосрочная (но не пожизненная) занятость, поэтому они не боятся увольнения и безработицы.

Менеджеры Z-типа учитывают индивидуальные достижения каждого работника.

И как это повлияло на групповой результат

Теория Z имеет следующие принципы:

1. групповое принятие решений;
2. на мотивы людей влияют биологические и социальные потребности;
3. каждый несет ответственность за результат своего труда;
4. неформальный контроль за итогами труда на основе критериев оценки и четких методов;
5. организация должна постоянно организовывать мероприятия по самообразованию, и перемещать сотрудников с одного рабочего места на другое для их лучшего ознакомления с производством;
6. медленное продвижение по карьерной лестнице;
7. служебная карьера должна проходить медленно с продвижением людей при достижении ими определенного возраста;
8. руководство должно заботиться о своих работниках;
9. именно человек влияет на успешную деятельность компании, так как он является основой любого коллектива.

Теория «Z» описывает хорошего сотрудника, который предпочитает работать в группе, у него стабильные цели в его работе на долгую перспективу.

Стимулировать сотрудников к труду можно используя сначала материальное, а затем и моральное поощрение.

Преимущества теории «Z»:

- Главное внимание уделяется мотивированию всего коллектива и раскрепощению инициативы сотрудника.

- Медленное продвижение по службе, благодаря чему руководство может точнее оценить способности работников.

- Руководители постоянно бывают на производстве, дружески общаются с подчиненными.

- Возможность постоянного повышения квалификации, а также обучение без отрыва от места работы.

Недостатки теории «Z»:

- Не всех может устраивать медленное повышение по карьерной лестнице.

- В организацию, использующую такую теорию, обычно стремятся нанять сотрудников себе подобных.

- Применение патриархальных ценностей и традиций.

ТЕМА 4. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

4.1. Общие функции управления

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

Функция «планирование». Планирование как функция менеджмента означает выработку и принятие определенного постановления, письменного или устного, в котором перед объектом управления будет поставлена та или иная цель, задача. Это постановление – управленческое решение. Планирование – это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей. С данной функции начинается процесс управления, от ее качества зависит успех операции. Вопросы, на которые призвана ответить функция планирования:

Где мы находимся в настоящее время? Менеджеры должны оценить сильные и слабые стороны организации в основных ее областях (финансы, маркетинг, персонал, НИОКР), чтобы определить, чего может реально добиться организация.

Куда мы хотим двигаться? Менеджеры должны, оценивая возможности и угрозы в окружающей организации среде, определить, какими должны быть цели организации и что может помешать достижению этих целей.

Как мы собираемся сделать это? Менеджеры решают, что должны делать члены организации для достижения поставленных целей.

В результате осуществления общей функции «планирование» должна быть создана аналитическая модель деятельности организации на тот или иной промежуток времени (неделю, месяц, квартал, год, 4-5 лет). Эта модель выражена количественными параметрами, системой показателей производственно-хозяйственной деятельности, конкретными заданиями исполнителям и сроками их выполнения. Внутрифирменное планирование выполняет роль эффективного инструмента, обеспечивающего успешную деятельность, позволяет концентрировать ресурсы на приоритетных программах и проектах. При планировании деятельности широко используются маркетинговые исследования и разработки, что дает возможность определять и прогнозировать конкурентоспособность продукции (работ, услуг), динамику цен, объемы производства и др.

Планирование как управленческая деятельность представляет собой процесс выработки множества различных взаимосвязанных решений, касающихся будущей деятельности организации. При этом подразумевается, что желаемое состояние организации не наступит, если не выработать и не осуществить комплекс специальных мер. Особенностью планирования является необходимость непрерывного пересмотра планов, так как в сложной и динамичной рыночной сфере никакой план не может быть окончательным. В процессе планирования уточняются конкретные цели и задачи деятельности организации, способы их осуществления, определяются для этого необходимые ресурсы и возможности их приобретения либо производства, порядок их распределения, обосновываются методики обнаружения ошибок и срывов плана, их предотвращения и исправления в процессе его реализации.

Значимость планирования заключается не столько в наличии планов, разрабатываемых с опережением событий, сколько в процессе осуществления этой работы, дающей в определенной мере глубокое и полное представление о будущей деятельности, ее задачах и проблемах. Одновременно функция «планирования» – это выработка направлений, путей, средств и мероприятий по реализации целей деятельности фирм, принятие конкретных адресных плановых решений, касающихся непосредственно их подразделений и исполнителей.

Важной подфункцией функции «планирование» является подфункция «целеполагание», которая включает выработку стратегических, текущих и оперативных целей деятельности. Эта работа персонала управления имеет самое важное значение, которое определяется ролью целей в формировании системы управления. Особое внимание при этом должно быть обращено на реальность и реализуемость выработываемых целей, учет динамично изменяющихся внутренних и внешних условий функционирования организации, перспективы изменения целей в будущих периодах с учетом состояния рынка труда, финансов, сырья, комплектующих изделий, работ, услуг.

Предпосылкой планирования является прогнозирование – выявление и предвидение объективных (реальных) тенденций, состояний развития предприятия, бизнеса в будущем, а также альтернативных путей этого развития и сроков их осуществления. Алгоритм прогнозирования включает в себя следующие этапы:

- анализ (количественный и качественный) тенденций развития фирмы, сложившихся проблем и новых явлений;
- вероятное, альтернативное (многовариантное) предвидение будущего развития с учетом складывающихся тенденций и выдвигаемых новых целей;
- оценка возможностей и последствий воздействия фирмы на предвидимые процессы, тенденции развития фирмы и рыночной ситуации;
- обоснование главных направлений социальной, кадровой, производственной, коммерческой, научно-технической и финансовой политики фирмы.

Функция организация представляет собой определенную совокупность специализированных управленческих работ, целью которых является объединение людей для совместной деятельности.

Организация реализации принятых решений как функция менеджмента состоит в том, чтобы обеспечить выполнение решения с организационной стороны, то есть создать такие управленческие отношения, которые бы обеспечили наиболее эффективные связи между всеми элементами управляемой системы. Организовать – значит разделить на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий, а также установления взаимосвязей между различными видами работ. Содержанием функции «организация» является: доведение решения до исполнения; приспособление организационной структуры фирмы к задачам намечаемой деятельности; подборка людей для конкретной работы и делегирование им полномочий, прав исполнения ресурсов организации.

Функция «организация» должна реализовываться на основе следующих принципов:

- цели. Организация, ее отдельные звенья работают во имя достижения общей цели;
- эластичности организации. При определении задач и ответственности должен быть установлен оптимум между свободой действий отдельных работников и административными предписаниями;
- устойчивости. Систему управления необходимо строить так, чтобы ее элементы не подверглись коренным изменениям под влиянием внешней и внутренней среды;
- непрерывного совершенствования. Предполагает необходимость систематической организационной работы по совершенствованию процесса организации и реализации решений;
- прямой соподчиненности. Любой работник должен иметь одного начальника;
- объема контроля. Менеджер в состоянии квалифицированно обеспечить и проконтролировать работу ограниченного числа подчиненных;
- безусловной ответственности руководителя за действия подчиненных;
- соразмерности ответственности данными полномочиями;
- исключения. Решения повторяющегося характера низводятся до рутинных, выполнение которых поручается нижестоящим управленческим звеньям;
- приоритета функций. Управленческая функция рождает орган управления, а не наоборот;
- комбинирование. Необходимо обеспечить наиболее правильное сочетание централизма и самостоятельности.

В процессе их реализации воедино соединяются факторы производства (рабочая сила, предметы и орудия труда, информация в виде способов и правил осуществления производственной деятельности) и управления (работники аппарата управления, технические средства выполнения функций и управленческая информация). В результате формируются работоспособные производственные и управленческие подсистемы в рамках единой организации – системы (предприятия, фирмы) либо учреждения государственной и общественной форм деятельности. Применительно к управлению функция «организация» представляет собой процесс:

1. Закрепления вариантов разделения управленческого труда между персоналом фирмы.
2. Построения организационной структуры системы управления фирмой.
3. Формирования устойчивой совокупности всех сторон деятельности предприятия (технической, экономической, финансовой, социальной и др.), то есть организация производственных процессов и рабочих мест, на которых они выполняются.

Последовательность осуществления функции «организация» представляет собой следующие этапы:

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

Организация-координирование-регулирование в принципе представляют собой триединую функцию, но каждая из них осуществляется на разных временных стадиях управленческого цикла; организация – на этапе формирования системы управления, координирование – тоже на этой стадии, но после функции «организация», а регулирование – уже в динамике, т.е. в процессе функционирования системы управления.

Функция «координирование». После осуществления функции «организация» могут возникнуть некоторые несоответствия между всеми элементами созданной системы или

механизма достижения целей. Тогда необходимо уточнить характер действий исполнителей, сделать их более согласованными, гармоничными, эффективными. Такая «тонкая настройка» системы, т.е. управленческая работа, получила название функции координирования совместной деятельности. Согласованность частей системы путем установления между ними гармоничных связей осуществляется на основе рациональности, четкости взаимодействия исполнителей, оперативности и надежности.

В настоящее время считается, что функция «координация» является главной функцией менеджмента, так как управление как специфический вид человеческой деятельности, обеспечивающий поддержание режима деятельности, реализацию программ, направлено, прежде всего, на согласование (координацию) и организацию деятельности элементов данных систем в процессе достижения поставленных целей. При этом специфика организации деятельности и управления ею определяются используемыми механизмами координации.

Под механизмом координации понимается способ, при помощи которого реализуется функция координации деятельности, а также такие функции управления, как контроль и коммуникация.

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

Функция «мотивация» заключается в том, чтобы персонал предприятия выполнял работу в соответствие с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями. В общем смысле мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения определённых целей.

Научной основой реализации функции «мотивация» на предприятии являются содержательные и процессуальные теории мотивации.

Функция «анализ деятельности» – это комплексное изучение деятельности с помощью арсенала аналитических, экономико-математических методов для объективной оценки деятельности; выявления причин сложившегося состояния, динамики и закономерностей развития объекта управления; выявления взаимосвязей состояния объекта с различными факторами; количественной оценки эффективности деятельности; определения узких мест в развитии объекта (фирмы) и возможных путей улучшения сложившегося положения.

Методы проведения анализа: сравнительный; балансовый; по отклонениям показателей от заранее запрограммированных; факторный (выявление факторов, влияющих на состояние объекта анализа) с использованием моделирования для сравнения показателей модели со сложившимся состоянием; функционально-стоимостный (выявление функций объектов анализа и использования стоимостных критериев при выборе оптимальных решений); средних, абсолютных и относительных величин; выделение приоритетов; индексный; группировок; математической статистики.

Функция «контроль деятельности». Контроль как общая функция менеджмента – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он представляет собой систему наблюдения и проверки соответствия процесса функционирования управляемой подсистемы принятым решениям (поставленным целям), а также выработки определенных действий, направленных на ликвидацию выявленных отклонений.

Выделяют три аспекта управленческого контроля:

- установление стандартов – точное определение целей, которые должны быть достигнуты в определенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования;

- измерение того, что было достигнуто за период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами;

- подготовка необходимых корректирующих действий. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

Виды контроля:

- предварительный контроль. Осуществляется до фактического начала работ. Средства осуществления – реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Используется по отношению к человеческим (анализ профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей, отбор квалифицированных людей), финансовым (составление бюджета) и материальным ресурсам (выработка стандартов минимально допустимых уровней качества, проведение проверок);

- текущий контроль. Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы. Для осуществления контроля аппарату управления необходима обратная связь;

- заключительный контроль. Одна из функций состоит в том, что контроль дает руководству информацию, необходимую для планирования, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Также способствует мотивации, так как измеряет достигнутую результативность.

Технология реализации функции «контроль» состоит из следующих этапов:

1. Выбор концепции контроля (система, процесс, частная проверка).
2. Определение целей контроля (целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля).
3. Установление норм контроля (этические, производственные, правовые).
4. Выбор методов контроля (диагностический, терапевтический, предварительный, текущий, заключительный).
5. Определение объема и области контроля (сплошной, эпизодический, финансовый, качества продукции).

Одной из важнейших конкретных функций является «**управление маркетингом**», ее содержание включает: исследование рынков; определение цен на продукцию предприятия; обеспечение разработки новых видов продукции; создание фирменных знаков; организацию индивидуальных продаж; управление рекламой; выработку способов продвижения товаров к потребителю; организацию выставок; формирование отношений между фирмой и потребителями; организацию обслуживания потребителей; выявление каналов сбыта товаров; правовое обеспечение маркетинговой деятельности; общее руководство маркетингом.

Конкретные функции управления могут выделяться как исходя из «физических» объектов управления – основных средств, персонал и т.п., так и целей управления – инновации, стратегии, производительность и т.п.

Взаимосвязь общих и конкретных функций управления. Если рассматривать общие функции как присущие организации в целом, т.е. в качестве охватывающих все содержание ее управленческой деятельности, то их объем будет включать также и содержание конкретных функций. Каждая в отдельности общая функция в таком случае будет состоять из всех конкретных функций, но только в части, относящейся к профилю содержания данной общей функции управления. В свою очередь, каждая из конкретных функций управления в обязательном порядке будет включать весь набор общих функций управления, но только связанных с управлением определенной сферой управленческой деятельности.

Функциональное управление представляет собой деятельность по реализации функций. Его организация включает:

1. Определение целесообразности разделения всего содержания управленческой деятельности на то или иное число самостоятельных конкретных функций.

2. Нахождение трудоемкости выполнения этих функций.

3. Выработку и установление основных целей и результатов их осуществления, то есть того, что они должны обеспечить.

4. Определение числа работников, необходимых для их полной и эффективной реализации.

5. Установление квалификации, степени профессионализма и деловых качеств исполнителей каждой из этих функций.

6. Выработку методов реализации функций и подбор необходимых технических средств для их выполнения.

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

- сокращения или увеличения их числа по сравнению с типовым;
- расчленения или объединения;
- выделения отдельных блоков управленческих работ из разных функциональных подсистем и объединения их в отдельные автономные функциональные подсистемы;
- введения новых и изъятия морально устаревших функциональных подсистем.

Организация выполнения функций должна обеспечить соблюдение следующих условий:

- выполнение необходимых функций с наименьшими затратами;
- исключение дублирования функций разными уровнями и звеньями системы управления;
- четкое разделение содержания управленческого труда между персоналом управления и закрепление за каждым работником строго обозначенных функциональных обязанностей;
- соответствие функциональных обязанностей правам и полномочиям, предоставляемым для их успешного выполнения;
- наличие специально сформированной системы контроля результатов по реализации возложенных на управленческих работников функций;
- рациональность численности сотрудников и звеньев, подчиненных одному руководителю, деятельность которых он может успешно координировать;
- наличие разработанных положений о функциональных обязанностях служб аппарата управления и отдельных исполнителей, которые включают: подробное описание всех управленческих работ и прав для их выполнения; описание требований к знанию положений, инструкций и законодательных актов; квалификационные требования в части общей и специальной подготовки, практического опыта исполнителей функций.

ТЕМА 5. ПРОЦЕССЫ КОММУНИКАЦИИ, ВЛИЯНИЯ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

5.1. Коммуникации

Коммуникации - процесс передачи информации от источника к получателю с целью изменить его знания, установки или явное поведение.

Базовые элементы в процессе обмена информацией:

Отправитель – лицо (лица), которое формирует или отбирает идеи, подлежащие передаче, собирает или отбирает информацию, кодирует сообщение и передает ее. Отправитель, лицо, задумавшее передать информацию (идею, сообщение) или выразить эмоции, чувства.

Сообщение - сущность информации, передающейся устно, или закодировано, с помощью символов. Смысл и значение сообщения представляют собой идеи отправителя, факты, ценности, чувства и отношения.

Канал – средство передачи информации, с помощью которого она направляется к заданному адресату (телефонная линия, радиоволна, воздух, передающий устную речь, компьютерные сети, каналы доставки письменной корреспонденции и т. д.).

Получатель – лицо, которому предназначена информация и которое принимает сообщение, декодирует и воспринимает его.

Коммуникационный процесс включает в себя следующие этапы:

1. Формирование идеи (отбирает информацию);
2. Кодирование (формирование) и выбор канала; Кодирование – это преобразование передаваемой информации с помощью символов в послание или сигнал, который может быть передан.
3. Передача идей - использование канала для доставки сообщения.
4. Декодирование идеи - перевод символов отправителя в мысли получателя.
5. Обратная связь – это реакция получателя на сообщение отправителя и учет этой реакции отправителем.

Невербальная коммуникация – общение путем жестов (языка жестов), мимики, телодвижений и ряда других средств, исключая речевые.

Вербальная коммуникация – процесс речевого общения между собеседниками.

Существуют межличностные и организационные формы коммуникаций, последние, в конечном счете, тоже сводятся к межличностным.

1. **Межличностные коммуникации** в зависимости от канала передачи подразделяют на устные и письменные.

2. **Организационные коммуникации.** Формы организационных коммуникаций:

- 1) *коммуникация с внешней средой;*
- 2) *вертикальные коммуникации в рамках организации* - осуществляются по нисходящей или восходящей формальным линиям между руководителями и подчиненными и могут вовлекать в процесс обмена информацией несколько уровней в организации.

3) *горизонтальные коммуникации внутри организации* - представляют собой обмен сообщениями между разными отделами, подразделениями, находящимися на одном уровне в организации, и между коллегами по работе внутри этих подразделений.

4) *неформальные коммуникации* - возникают спонтанно, являются случайным обменом информацией между людьми при встрече и соединяют всех сотрудников организации.

5) **коммуникационные сети.** Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе людей с помощью информационных потоков. От того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью

Трудности в развитии коммуникаций.

Когда информация движется внутри организации, смысл сообщений несколько искажается в силу ряда причин.

Основные виды искажений коммуникаций

1. Сознательное искажение информации.
2. Непреднамеренное искажение
3. Фильтрация информации.
4. Информационные перегрузки
5. Неудовлетворительная ОСУ организации

Пути улучшения системы коммуникаций в организации:

1. Управленческое регулирование
2. Применение вариантов обратной связи
3. Применять систему сбора предложений

4. Практика информационных сообщений
5. Применение последних достижений в области информационных технологий.

5.2. Влияние и власть

Выделяют две группы основных **источников и форм власти**.

1. Формы, имеющие **организационную (формальную) основу**, то есть связанные с конкретными должностными полномочиями руководителя:

- **власть, основанная на принуждении**. Она осуществляется посредством различных наказаний: выговоров, освобождения от должности, увольнения, лишения льгот и т.п.

- **власть, основанная на вознаграждении**. Выражается в положительном подкреплении и компенсации желаемого поведения подчиненного.

- **законная (легитимная) власть или власть, основанная на традиции**. Это означает признание подчиненными авторитета руководства, законности его власти.

- **власть связей**. В ее основе - способность и возможность руководителя ассоциировать себя с руководителями более высокого ранга или другими влиятельными людьми

- **власть над ресурсами**. Доступность к различного рода ресурсам и возможность их распределять и контролировать, ограничивая доступ, сильно повышает властные возможности.

2. Формы, имеющие **личностную основу**.

- **власть примера (или харизма)** - основана на силе личности человека, обладающего привлекательными качествами.

- **компетентность или экспертная власть** - основана на заслуженном доверии к компетентному в определенных областях человеку, и ее иногда называют разумной верой, так как решение подчиниться специалисту, обладающему особыми знаниями, принимается в большинстве случаев осознанно.

- **власть убеждения** - проявляется в стремлении человека передать другим свою точку зрения, которым он как бы «продает» свою идею, аргументируя все ее преимущества.

Власть руководителя прямо связана с его авторитетом. Он формируется на базе общей заинтересованности объекта и субъекта власти и убежденности подчиненных в особых способностях руководителя.

Авторитет - это личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями, умением работать с людьми. Для того чтобы авторитет должности руководителя сочетался с авторитетом его личности, он должен объединить в себе лидерские и руководящие функции.

Авторитет может быть **истинным**, когда руководитель действительно обладает теми качествами, которыми его наделяют подчиненные, и **ложным**, сформированным на заблуждениях относительно личности руководителя.

Лидерство — это процесс преимущественно несилового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей.

Стили управления

Стиль управления – это совокупность методов, приемов и действий, наиболее характерных для руководителя в его отношениях с подчиненными, наиболее привычная для него манера общения с ними. В последнее время в теории стилей выделяют два сложившихся подхода:

– традиционная классификация стилей, в которой выделяются авторитарный (автократический), демократический, либеральный и анархический стили управления;

– классификация стилей по степени сосредоточения внимания руководителей на производстве и персонале.

Таблица 5.2.1. -Традиционная классификация стилей

Выработка	Принятие	Ответственнос	Контроль	за	Стиль
-----------	----------	---------------	----------	----	-------

решений	решений	ть	деятельностью руководителя	управления
руководитель	руководитель	руководитель	отсутствует	Авторитарный
коллектив	руководитель	руководитель	присутствует	Демократический
коллектив	коллектив	руководитель	присутствует	Либеральный
коллектив	коллектив	коллектив	отсутствует	Анархический

Классификация стилей в системе ГРИД. Система ГРИД была предложена Р. Блейком и Д. Мутоном в 1964 году. Она представляет собой двухмерную классификацию, в которой стили управления оцениваются по девятибалльной шкале по двум показателям: забота о производстве; забота о персонале.

Забота о персонале	1.9								9.9
					5.5				
		1.1							9.1
Забота о производстве									

Рис.5.2. 1. Решетка ГРИД.

В рамках этой классификации выделены следующие основные стили управления:

1.1 – нищета управления – когда руководитель проявляет минимальный интерес к производству и подчиненным; занимая позицию стороннего наблюдателя, он не форсирует события, не проявляет инициативы и не ждет этого от подчиненных, начинает проявлять активность только при возникновении угрозы собственному положению;

9.1 – власть руководителя – когда высокие требования по достижению производственных результатов сочетаются с низким уровнем заботы о персонале; такой руководитель строг и требователен к подчиненным, болезненно относится к критике с их стороны, принимает единоличные решения;

1.9 – организация как «загородный клуб» – когда минимальный интерес к производственной деятельности сочетается с максимальной заботой о подчиненных; такой руководитель основное внимание уделяет поддержанию дружеских отношений между сотрудниками, пусть даже в ущерб потребностям производства, он внимателен к людям, легко находит поддержку подчиненных, но далеко не всегда – понимание со стороны вышестоящего руководства.

5.5 – золотая середина – когда сочетаются равномерная забота о производстве и забота, о людях; такой руководитель ориентируется либо на мнение руководства, поэтому проявляет только одобряемую инициативу, в работе с подчиненными легко сочетает похвалу и критику;

9.9 – работа командой – когда сочетаются максимально возможная забота о производстве и забота, о людях; такой руководитель стремится заинтересовать сотрудников в достижении целей организации, поощряет их участие во всех делах, что обеспечивает благоприятный морально-психологический климат и высокую эффективность работы; руководитель уверен в себе и всегда стремится к нововведениям.

Кроме названных основных стилей в системе ГРИД выделяют следующие дополнительные стили управления:

Патернализм (патер – папа), который подразумевает создание чувства единой семьи, т.е. руководитель создает такой морально-психологический климат в организации, когда подчиненные сами заботятся о себе, об организации и руководителе, при этом приоритет отдается исполнительности;

Оппортунизм – стиль управления, при котором своей первостепенной задачей руководитель считает укрепление собственного положения и влияния, используя для этого все доступные ему средства и методы;

Фасадизм – такой стиль управления, когда действительные желания руководителя обладать властью и использовать других для достижения собственных целей маскируются демонстрируемым стремлением быть своим среди подчиненных, разделяя их нужды и проблемы.

5.3. Принятие управленческих решений

Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения.

Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей. Под управленческим решением понимают выбор альтернативы; акт, направленный на разрешение проблемной ситуации.

В более широком понимании управленческое решение рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

В управленческой практике сложились два основных подхода к принятию решений: индивидуальный и групповой.

В рамках индивидуального подхода наибольшую значимость приобретает централизация принятия решений. Т.е. е акцент стараются делать на то, чтобы решения принимались высшим звеном управления.

При групповом подходе к принятию решения менеджер любого управленческого уровня привлекает служащих.

Требования к управленческим решениям:

Решение считается эффективным, если оно отвечает требованиям, вытекающим из решаемой ситуации и целей организации.

Во-первых, решение должно быть эффективным, т.е. наиболее полно обеспечивать достижение поставленной организацией цели.

Во-вторых, решение должно быть экономичным, т. е. обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами.

В-третьих, своевременность решения. Речь идет о своевременности не только принятия решения, но и достижения целей. Ведь когда решается проблема, события развиваются. Может получиться так, что прекрасная идея (альтернатива) устареет и потеряет смысл в будущем. Она была хороша в прошлом.

В-четвертых, обоснованность решения. Исполнители должны быть убеждены, что решение обоснованно. В связи с этим нельзя путать фактическую обоснованность и ее восприятие исполнителями, понимание ими аргументов, побуждающих менеджера принять именно такое решение.

В-пятых, решение должно быть реально осуществимым, т.е. нельзя принимать нереальные, абстрактные решения. Такие решения вызывают досаду и разделение исполнителей и в своей основе неэффективны. Принятое решение должно быть эффективным и соответствовать силам и средствам коллектива, его выполняющего.

Виды решений в менеджменте

Управленческое решение - это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью. Цель решения - обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Управленческие решения делятся на 2 вида:

- 1) запрограммированные;
- 2) незапрограммированные.

В запрограммированном решении число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

Незапрограммированные решения – это решения, требующие в определенной мере новых ситуаций; они внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. К числу незапрограммированных можно отнести решения по следующим вопросам, какими должны быть цели организаций? как улучшить продукцию? как усовершенствовать структуру? и т.п.

Этапы принятия управленческих решений:

Процесс принятия управленческих решений состоит из следующих этапов:

1. *Постановка проблемы.* У истоков любого решения находится проблемная ситуация, требующая своего разрешения. Задача менеджера на этом этапе состоит в анализе проблемной ситуации.

2. *Выявление ограничений и определение альтернатив.* Причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы (внешняя среда), которые менеджер не в силах изменить.

Ограничения такого рода сужают возможности принятия оптимальных решений. Поэтому необходимо определить источник и суть ограничений и наметить возможные альтернативы.

3. *Принятие решения.* На этой стадии разрабатываются альтернативные решения, дается их оценка и отбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями.

4. *Реализация решения.* На стадии реализации принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей.

5. *Контроль за исполнением решения.* В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью.

ТЕМА 6. Проектирование организационной структуры

6.1. Основные типы организационных структур.

Организационная структура – это форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации. Структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию по их выполнению

В структуре управления выделяются следующие элементы:

- работник управления – человек, выполняющий определенную функцию управления;
- первичная группа – коллектив работников управления, у которого есть общий руководитель, но нет подчиненных. Организационно первичные группы представляет собой звенья или отделы – это организационно обособленное, самостоятельное подразделение органа управления. Главным принципом его формирования является выполнение отделом определенной функции. Устанавливающиеся между отделами связи носят горизонтальный характер;

- орган управления – группа работников, связанных определенными отношениями, состоящая из первичных групп;

- уровень управления можно определить как группу отделов, занимающую определенную ступень в управленческой иерархии.

- связи в структуре управления: горизонтальные – носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми; вертикальные – связи подчинения, возникают при наличии нескольких уровней управления;

- в рамках вертикальных связей выделяют: линейные связи – означают подчинение линейным руководителям, то есть по всем вопросам управления; функциональные – имеют место при подчинении по определенной группе проблем функциональному руководителю.

Остановимся подробнее на формальных организационных структурах. Это понятия **механистических и органических структур управления.**

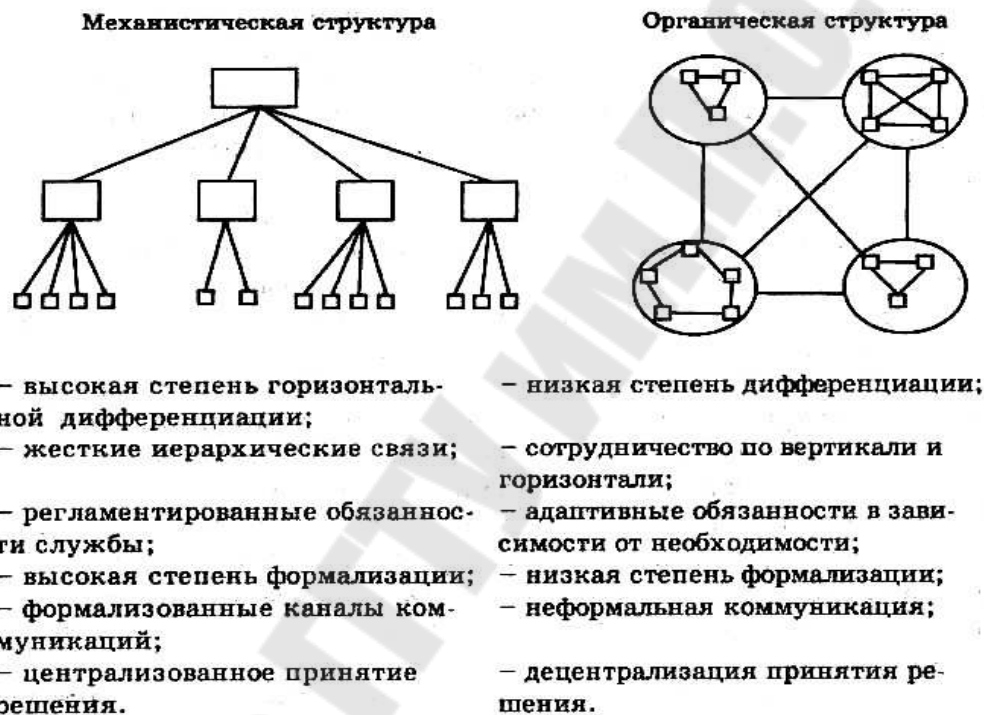


Рисунок 6.1.1 – Схема и характеристики механистических и органических организационных структур управления

Линейная структура носит такое название, потому что все ее элементы находятся на прямой линии подчинения, от верхнего уровня до самого нижнего. Каждый уровень управления подчиняется вышестоящему. Основным механизмом координации, который воплощён в линейной структуре – прямой контроль.

Линейная структура используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

Линейная структура имеет разновидности: плоская и многоуровневая. Линейная плоская структура имеет мало (2-3) уровней и большое число работников, подчиняющихся одному руководителю.

Линейная многоуровневая структура имеет низкую норму управляемости, т.е. небольшое число сотрудников подчиняется одному руководителю.

Достоинства ОСУ:

- Единство и четкость распорядительства, так как работник всегда имеет только одного (линейного) руководителя.

- Согласованность действий исполнителей, так как она опирается на прямой контроль, осуществляемый одним человеком.

- Четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным, так как эти связи только вертикальные.

- Быстрота реакции в ответ на прямые указания.

Недостатки ОСУ:

- Высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными, что ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению.

- Перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контактов с подчиненными и руководителями.

- Тенденция к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений.

- Отсутствие звеньев по подготовке управленческих решений.

2. Линейная штабная структура. Необходимость в такого рода штабах возникает из-за увеличивающихся функциональных сложностей организации. Таким образом, линейное руководство фирмы добавляется штабным, что продемонстрировано на схеме, помещенной ниже (рис. 6.1.2).

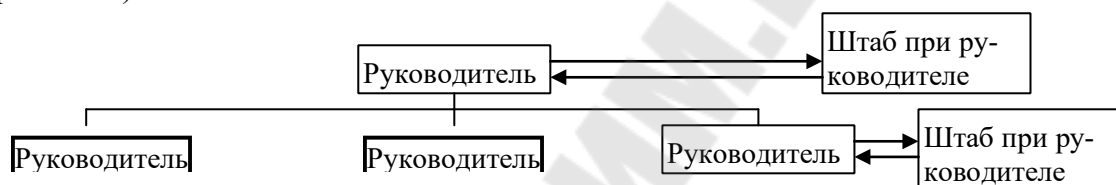


Рисунок 6.1.2. – Линейно-штабная организационная структура управления

Штабная структура включает в себя специально созданные при линейных руководителях (не обязательно только при одном) подразделения, которые не обладают правом принятия решений и руководства каким-либо нижестоящим подразделением. Главная задача штабных подразделений состоит в оказании помощи линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления. К штабным подразделениям относят службу контроллинга, отделы координации и анализа, группу сетевого планирования, социологическую, юридическую службы. Достоинства линейно-штабной организационной структуры управления.

Более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений, так как есть функциональные специалисты.

Освобождение линейных менеджеров от чрезмерной загрузки и передача её части штабу.

Недостатки ОСУ:

- Возможность привлечения специалистов и экспертов в определенных областях недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение штабной работник не участвует в его реализации.

- Тенденция к чрезмерной централизации власти.

- Сохранение высоких требований к высшему руководству, принимающему решения, так как не все функции передаются штабам.

3. **Функциональная структура** (традиционная, или классическая). Этот вид структуры является результатом департаментализации (разделения) управления на элементы (отделы), каждый из которых имеет свою определенную задачу в управлении, т.е. выполняет определенную функцию. При этом такая конкретная задача подчинена цели всей организации. В зависимости от вида организации (производственная, учебная, торговая и др.) функциональные отделы могут быть различными по своему содержанию (рис. 6.1.3).

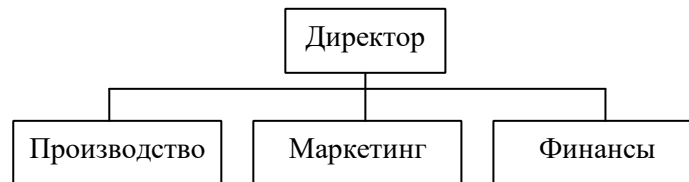


Рисунок 6.1.3. – Схема функциональной организационной структуры управления

В функциональной структуре каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций для всех уровней управления.

Линейно-функциональная структура. Данный вид организационной структуры управления является комбинацией линейной и функциональной структур. Она широко используется на практике и характерна для подавляющего большинства отечественных предприятий.

Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором *линейные* звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать линейным руководителям в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов. Руководители функциональных подразделений (по маркетингу, финансам, НИОКР, персоналу) осуществляют влияние на производственные подразделения формально – через установление стандартов деятельности (инструкции, положения, расписания и Т.П.

Достоинства ОСУ:

- Освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.
- Функциональная специализация управленческих работников более развита, чем в линейно-штабной структуре.
- Учитывает как особенности индустриального производственного процесса, так и необходимость повышения производительности управленческого труда через специализацию.
- Построение связей «руководитель – подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю, то есть формально соблюдается принцип цепного командования.

Недостатки ОСУ:

Каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы – функциональная близорукость.

Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными и функциональными подразделениями – проблема отсутствия механизма горизонтальной координации деятельности функциональных служб.

Вследствие этого чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали.

Аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению наряду со стратегическими множества оперативных задач (как следствие вертикальных связей «руководитель – подчиненный»).

Большие корпорации вот уже несколько десятилетий применяют **дивизиональную структуру**. Слово «дивизиональный» происходит от английского слова «division», что означает «разделение, часть, отдел». Деление организации на отделы в этом виде структуры происходит по трем признакам департаментации, а именно: по продукту, по группам покупателей и по географическим регионам. Эти отделы действуют как почти самостоятельные организации и подчиняются только центральному органу управления или родительской (головной) фирме, корпорации.

Необходимость дивизиональных продуктовых структур вызвана ростом крупных фирм и корпораций, проникновением их в новые производственные сферы, часто совершенно отличные от старых. Возникли управленческие отделы, занимающиеся полностью тем или иным продуктом. Полномочия по производству и сбыту такого продукта передаются одному

руководителю.

Региональные дивизиональные структуры, так же как и продуктовые, вызваны к жизни ростом корпораций, распространением их влияния на обширные территории внутри страны и особенно за рубежом.

Матричная структура является распространенной формой и развитием проектных структур. Она представляет собой комбинацию двух видов департаментации: по функциям и по продукту. Матричная структура представляет собой современный эффективный тип организационной структуры управления, построенный на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь, с другой – руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. Руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. Руководитель проекта отвечает за интеграцию всех видов деятельности по данному проекту, за стратегию проекта и за результаты работы. В его распоряжение передаются финансовые ресурсы. Руководитель функционального отдела принимает участие в организации работы, контролирует ход работы, сроки и осуществляет реализацию или продажу продукта.

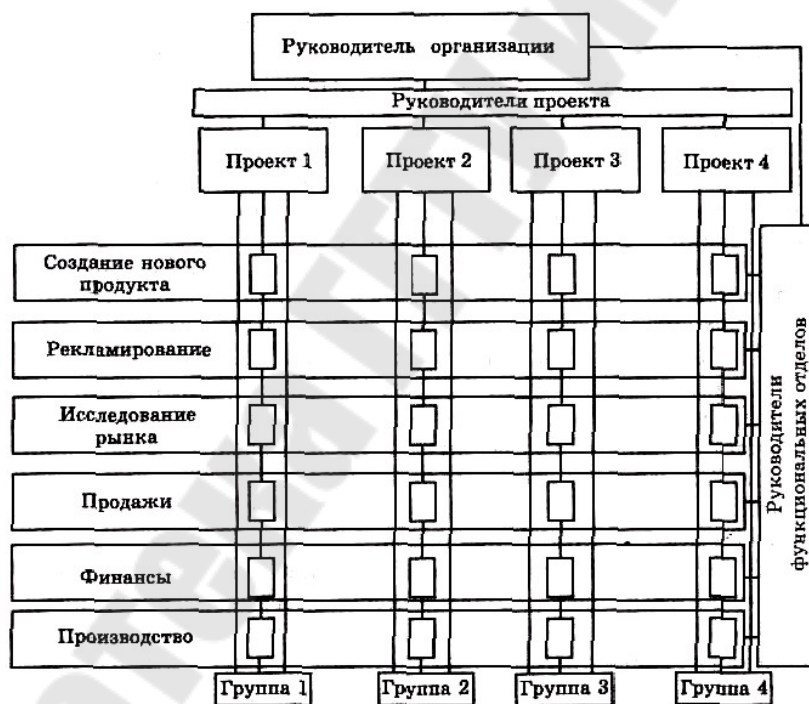


Рисунок 6.1.3. – Матричная организационная структура управления

Новые формы органических (адаптивных) структур менеджмента. Понятие «новые формы» является условным, так как на современном этапе развития общественного производства новое, войдя в жизнь, очень быстро становится моделью, образцом для широкого использования. Структуры, о которых пойдет речь, по существу являются развитием и разновидностями проектной и матричной структур, включая в себя часть их положительных сторон. Новые, современные формы этих двух типов структур вызваны к жизни поиском оптимальных вариантов управления в зависимости от разнообразных конкретных условий. К этим условиям относятся: целевая стратегия фирмы, размер фирмы, виды выпускаемой продукции, характер производства, географическое расположение, политические и общественные факторы.

ТЕМА 7. Управление процессами, связанными с личностью

7.1. Управление процессом адаптации человека в организации

Управление процессом адаптации человека в организации- это активное воздействие на различные аспекты введения нового работника в организацию, должность и коллектив (профессиональный, социально-психологический, психофизиологический и т.д.) с целью влияния на ход адаптации, сокращения сроков, снижения неблагоприятных последствий и т.д.

Методы адаптации персонала.

1. Наставничество(помощь новичку войти в курс дела, влиться в коллектив, консультирование на начальных этапах его работы более опытным сотрудником).

2. Тренинги и семинары (направленные на развитие определенных навыков сотрудника: коммуникативных, овладение ораторским искусством, обучение подготовки презентаций, правила поведения в стрессовых ситуациях и развитие устойчивости к ним и т.п.).

3. Беседа (личная беседа нового сотрудника с менеджером по персоналу, непосредственным руководителем, специалистом отдела кадров, в ходе которых новички получают ответы на возникающие вопросы).

4. Специальная программа (ролевые игры, специально разработанные программы для укрепления командного духа, сплочения коллектива).

5. Экскурсия (ознакомительная экскурсия по структурным подразделениям организации, ее территории, знакомство с историей компании, ее сотрудниками, корпоративной культурой).

6. Анкетирование (новому сотруднику предлагают заполнить анкету- отзыв после завершения периода адаптации и прохождения испытательного срока).

7. Другие методы (аттестация, тестирование, обучение, день новичка, корпоративные мероприятия и пр.).

7.2. Управление конфликтами

Конфликт - отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Современная точка зрения на конфликт заключается в том, что в организациях, даже с эффективным управлением, некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, большее число альтернатив и проблем. Это делает процесс принятия решений более эффективным. Отсюда – конфликт может быть функциональным, ведущим к повышению эффективности организации, или деструктивным, приводящим к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности принятия решений.

Существуют четыре основных типа конфликта:

- внутриличностный конфликт. Возникает, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу результатов его работы, что может происходить, в частности, из-за нарушения принципа единоначалия; когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Конфликт может являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку;

- межличностный конфликт. В организациях чаще всего проявляется в виде борьбы людей за ограниченные ресурсы, статусы, место в управленческой иерархии, капитал, рабочую силу. Может проявляться как столкновение между личностями с различными чертами характера, взглядами и ценностями;

- конфликт между личностью и группой. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым

неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные и материальные потребности. Конфликт может возникнуть, если отдельная личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы;

- межгрупповой конфликт. Возникает между группами, формальными и неформальными. Часто происходят между линейным и штабным персоналом, между функциональными группами (например, между отделом сбыта и производства по поводу количества производимой продукции).

Причины и методы управления конфликтами:

- распределение ресурсов. В любых организациях ресурсы ограничены, поэтому руководство должно решать, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к конфликтам;

- взаимозависимость задач. Поскольку организации являются системами из взаимосвязанных элементов, при неадекватной работе одного элемента взаимозависимость задач может стать причиной конфликта. Некоторые типы организованных структур также увеличивают возможность конфликта, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия.

- различия в целях. В организациях специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем общих целей;

- различия в представлениях и ценностях;

- различия в манере поведения и жизненном опыте;

- неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Конфликты часто возникают из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Существует четыре структурных метода разрешения конфликтов:

- разъяснение требований к работе. До сотрудников необходимо довести такие сведения, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определенные политика, процедуры и правила организации (подразделения);

- координационные и интеграционные механизмы. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтом, так как подчиненный знает, чьим решениям ему подчиняться. Используются средства интеграции, такие, как использование служб, осуществляющих связи между функциональными подразделениями.

- установление общеорганизационных комплексных целей. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий сотрудников, групп, отделов. Основная идея - направить усилия всех участников на достижение общей цели;

- система вознаграждений. Люди, которые вносят вклад в достижение общих целей организации, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться.

Стратегия поведения менеджера в конфликтных ситуациях:

- уклонение – стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта или старается не попадать в ситуации, провоцирующие возникновение противоречий;

- сглаживание. Апеллируя к потребности в солидарности, «сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта. В результате может наступить мир и гармония, но проблема останется. Растет вероятность того, что, в конце концов, произойдет взрыв;

- принуждение. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, пытается заставить принять свою точку зрения любой ценой. Стиль эффективен, когда руководитель имеет значительную власть над подчиненными;

- компромисс – характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Сводит к минимуму недоброжелательность, дает возможность быстро разрешить конфликт. Но использование компромисса на ранней стадии конфликта может помешать решению проблемы, сократить время поиска альтернатив;

- решение проблемы – означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия решения, появление конфликтов надо поощрять и управлять ситуацией, используя данный стиль.

7.3 Управление изменениями

Под изменениями в организациях понимают решения руководства изменить одну или более внутренних составляющих организации, относящихся к целям, задачам, структуре, технологии, человеческому фактору, вызванные переменами во внешней или внутренней среде.

Для выживания организации руководство должно периодически оценивать и менять свои цели в соответствии с Изменениями внешней среды и самой организации. Часто необходимость менять цели обнаруживается с помощью системы контроля. Структурные изменения относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, управленческой иерархии, степени централизации. Это одна из самых распространенных форм изменений в организациях. Изменения в технологии относятся к внедрению нового оборудования (инновациям), изменениям нормативов, характера работы. Изменения в персонале подразумевают модификацию возможностей, установок или поведения сотрудников организации. Могут охватывать техническую подготовку, подготовку к межличностному, или групповому общению, повышение квалификации, внедрение программ по повышению удовлетворенности работой, повышению качества трудовой жизни.

Модель управления организационными изменениями состоит из шести этапов:

- давление и побуждение. Руководство должно осознать необходимость изменений под давлением таких внешних факторов, как возросшая конкуренция, изменения в экономике, появление Новых нормативных актов, или внутренними факторами, как-то: снижение производительности, возросшие затраты, большая текучесть кадров, большое количество жалоб работников;

- посредничество и переориентация внимания. Может возникнуть необходимость в посреднических услугах, которые должны привести к изменению ориентации внимания высшего руководства на внутренние проблемы;

- диагностика и осознание. Руководство собирает информацию, определяет причины возникновения проблем. Определение области проблемы ведет к осознанию конкретных проблем;

- нахождение нового решения и разработка мер по его выполнению;

- эксперимент и выявление. Обычно организация проводит испытания планируемых изменений, выявляя скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах;

- подкрепление и согласие. Основываясь на положительных результатах, организация принимает новые методы. Возникает необходимость мотивировать людей, чтобы они приняли изменения.

ТЕМА 8. Деловая и организационная культура

8.1. Критериальная основа поведения людей

К критериальной основе поведения человека относятся те устойчивые характеристики его личности, которые определяют выбор, принятие решений человеком по поводу его поведения. При всем разнообразии факторов поведение каждого конкретного человека обладает определенной стабильностью и предсказуемостью, определенными присущими ему принципами поведения, критериями выбора и предпочтения, табу и тому подобными моментами.

Критериальная база поведения любого человека складывается из его *расположения* к людям, событиям и процессам, совокупности *ценностей*, разделяемых данным человеком, набора *верований*, которых придерживается человек, и *принципов*, которым он следует в своем поведении. Все эти составляющие критериальной базы поведения находятся в тесном взаимодействии, взаимопроникновении и взаимовлиянии.

Расположение. В общем виде *расположение* можно определить как априорное отношение к человеку, группе людей, явлениям, организациям, процессам и вещам, определяющее положительную или негативную реакцию на них.

Расположение имеет три компоненты. Во-первых, это та часть, которая отражает чувства человека по отношению к объекту: нравится ли он ему или нет. Данная часть называется *воздействующей* частью расположения. Во-вторых, это *знания* об объекте, которыми располагает человек. В-третьих, это *намерение* по поводу того, как вести себя по отношению к объекту.

Важными для эффективного управления и установления хороших отношений в организации являются три типа расположения:

- удовлетворенность работой;
- увлеченность работой; • приверженность организации.

Ценности можно определить как набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни. Они достаточно устойчивы во времени и их не так много. Ценности бывают двух видов:

- ценности, относящиеся к *цели* жизни, желаемым результатам и т.п.;
- ценности, относящиеся к *средствам*, используемым человеком для достижения целей.

В общем виде *верования* можно определить как устойчивые представления о явлении, процессе или человеке, которые люди используют при их восприятии. Верования могут быть разбиты на две большие группы:

- не имеющие оценочного характера;
- имеющие оценочный характер.

Принципы формируются на основе системы ценностей, являются устойчивой формой проявления системы ценностей и воплощением верований в виде определенных стандартов поведения. Принципы могут вырабатываться людьми самостоятельно. Однако чаще всего они перенимаются из окружения вместе с воспитанием и другими формами познания окружающей действительности.

Характеристика индивидуальности человека. Ни один конкретный человек не является обезличенным «человеком вообще». Каждый несет в себе что-то, что делает его уникальным, исключительным, т.е. человеком, обладающим *индивидуальностью*.

Индивидуальность человека складывается из *трех начал*. Во-первых, каждый человек в чем-то сходен со всеми остальными. Во-вторых, каждый человек в чем-то одинаков с некоторыми другими индивидами. И наконец, в-третьих, каждый человек в чем-то не похож ни на кого. В зависимости от того, как сочетаются эти начала, формируется индивидуальность каждого конкретного человека.

Индивидуальность человека формируется под влиянием трех групп факторов:

1. Наследственность и физиологические особенности человека.
2. Факторы, проистекающие из окружения человека.
3. Черты и особенности характера человека, его индивидуальность.

При всей глубине индивидуальности человека и ее разнообразии можно выделить некоторые направления ее характеристики, по которым может быть описана индивидуальность:

- желание держаться на расстоянии от других; - авторитарность характера;
- любовь и вера в людей;
- чувствительность к другим людям;
- стабильность в поведении;
- самооценка;
- восприятие риска;
- догматизм;
- комплексность осознания явлений;
- - сфера контроля;
- - возраст.

8.2. *Этика бизнеса.*

Значение деловой этики. Этика бизнеса - это наука, изучающая моральные нормы. Этими моральными нормами должна руководствоваться организация и предприниматели.

Этика менеджмента - деловая этика, базирующаяся на честности, открытости, верности данному слову, способности эффективно действовать на рынке в соответствии с действующим законодательством.

Этика бизнеса пользуется основными принципами общей теории морали, общечеловеческими ценностями, которые эта теория обосновывает и защищает. Функционирование морали в сфере бизнеса является сложным и противоречивым процессом. Эффективная деятельность в сфере бизнеса предусматривает почти постоянное практически-утилитарное отношение человека к действительности, при котором максимально актуализируются знания, представления, эмоции, ценностные ориентации, которые обслуживают это отношение, и деактуализуются все остальные. Мораль и бизнес совместимы настолько, насколько человек способен согласовать их ценностные установки.

Этика бизнеса рассматривает взаимосвязь целей и средств предпринимательства, влияние действий предпринимателя на свое положение и положение работников фирмы, общества.

Формирование высокой предпринимательской морали предусматривает подчинение индивидуальных действий общечеловеческому стандарту отношений в сфере бизнеса, использование национальных традиций делового взаимодействия.

Подходы к этике бизнеса. Традиционно этику бизнеса принято разделять на макроэтику и микроэтику. Под макроэтикой понимается та часть этики бизнеса, которая рассматривает специфику моральных отношений между макросубъектами социальной и экономической структуры общества: корпорациями, государством и обществом, как в целом, так и его организованными частями. Под микроэтикой – исследование специфики моральных отношений внутри корпорации, между корпорацией как моральным субъектом и ее работниками, а также держателями акций.

В системе моральных отношений между макросубъектами специалисты выделяют два уровня: горизонтальный и вертикальный. На горизонтальном уровне присутствуют моральные отношения между субъектами, обладающими одинаковыми характеристиками, - между различными корпорациями. На вертикальном уровне – моральные отношения между

субъектами, обладающими разными характеристиками и свойствами. К этому уровню относятся отношения между корпорациями и государством, между корпорациями и обществом в целом и отношения между корпорациями и окружающей средой».

Социальные и моральные обязательства компании принято рассматривать в системе четырех уровней ответственности деловой организации:

1. Уровень экономической ответственности;
2. Уровень правовой ответственности;
3. Уровень этической ответственности;
4. Уровень социальной ответственности.

Можно выделить три подхода к пониманию проблем социальной ответственности бизнеса и этики управленческих решений:

1. Традиционный (узкоэкономический) - поскольку деловые организации должны служить интересам своих собственников, и т.к. менеджеры, в конечном счете, являются всего лишь наемными служащими, то их первостепенная задача заключается в том, чтобы вести бизнес в соответствии с желаниями собственников.

2. Этический подход (с точки зрения заинтересованных лиц) - организация в целом имеет обязательства этического характера перед определенными группами заинтересованных лиц - стейкхолдерами. В число стейкхолдеров, как правило, включают учредителей, менеджеров, акционеров (собственников), поставщиков, кредиторов, клиентов, местные сообщества, профсоюзы, государственные регулирующие органы, профессиональные ассоциации и сотрудников. Эта многослойная общественная среда способна существенно влиять на достижение организацией её целей, поэтому руководству организации приходится уравнивать внутренние чисто экономические цели с социальными, этическими и экономическими интересами стейкхолдеров.

3. Социально-этичный (утвердительный подход) - менеджеры и сотрудники организации отвечают за сбалансированное следование компании общим интересам: экономическим интересам организации, интересам стейкхолдеров и глобальным общественным интересам. Этот подход утверждает, что организации должны нести добровольные обязательства перед обществом и направлять часть своих средств на его совершенствование».

8.3. Деловой этикет

Деловой этикет. Особым разделом этики бизнеса является деловой этикет. Этикет представляет собой порядок поведения в определенной социальной сфере - систему детально разработанных правил учтивости, включающих формы знакомства, приветствия и прощания, выражения благодарности и сочувствия, культуру речи, умение вести беседу, правила поведения за столом, поздравления, подарки и т.д. Правила делового этикета являются общепринятыми в международном деловом общении, хотя и имеют некоторые национальные и корпоративные особенности. В организации этикет во многом определяется культурой взаимоотношений, традициями и стилем руководства.

Основа всякого этикета – вежливость, соблюдение правил культуры поведения, которая предполагает в первую очередь глубокое уважение человеческой индивидуальности, а также соблюдение правил вербального этикета, принятого в общении данного круга деловых людей.

ТЕМА 9. Основы стратегического управления

9.1. Сущность и система стратегического управления

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов (рисунок 9.1). Эти процессы логически

вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью *системы стратегического управления*.

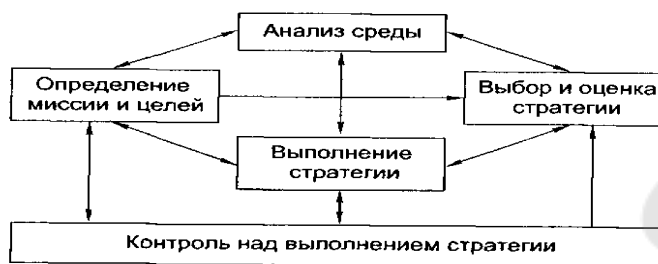


Рис.9.1.1. Схема стратегического управления

Анализ среды. Анализ среды обеспечивает базу для определения миссии и целей организации, выработки ею стратегий поведения, позволяющих реализовать миссию и достичь целей. Изучаются следующие элементы среды: а) внешняя среда косвенного воздействия; б) внешняя среда прямого воздействия; в) внутренняя среда.

Анализ внешней среды позволяет организации выявить угрозы и возможности, тающиеся во внешней среде. Исследование внутренней среды определяет слабые и сильные стороны организации. От постоянных усилий менеджмента зависит, сможет ли организация развить свои сильные стороны в степени, необходимой, чтобы нейтрализовать угрозы и использовать открывающиеся возможности, одновременно избавляясь от слабых сторон.

Определение миссии и целей состоит из трех подпроцессов. Первый подпроцесс состоит в определении миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Второй – заключается в определении долгосрочных целей. Третий – состоит в определении краткосрочных целей. Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и на достижение каких результатов ориентирована ее деятельность.

Выбор и оценка стратегии. Каким образом организация будет выполнять свою миссию, и достигать своих целей? Ответить на данный вопрос - значит выбрать стратегию, что является основной задачей стратегического управления. **Стратегия** в стратегическом управлении - это долгосрочное направление развития организации, отражающее такие стороны ее деятельности, как *сфера деятельности, средства и форма деятельности*.

Выбор стратегии зависит от ситуации, в которой находится организация.

Для выявления задач стратегического управления организации используется SWOT-анализ (аббревиатура от английских слов: «сила», «слабость», «возможности», «угрозы»). Сначала с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, определяются ее сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы внешней среды, а затем устанавливаются связи между указанными переменными, в дальнейшем позволяющие сформулировать стратегию организации.

Для определения *сильных сторон* нужно ответить на вопрос: Какие характеристики организации можно считать позитивными по отношению к конкурентам? Сильными сторонами организации могут быть высококвалифицированные работники, коммерчески выгодные условия лизинга, защищенные патенты и т.п.

Для определения *слабых сторон* нужно определить: Что в организации плохо? Типичными слабыми сторонами могут быть изношенное оборудование, устаревшие методы работы, плохо подготовленный персонал, отсталая технология.

Для определения *возможностей* нужно определить: Какие возможности существуют в среде, в которой работает организация? Наиболее типичными возможностями организации являются поглощения и слияния, образование совместных предприятий, технические инновации и проникновение на новые рынки.

Для определения *угроз* нужно установить: Какие угрозы возможны в сфере деятельности организации? Типичные угрозы - это повышение требований к качеству продукции со стороны стандартов и покупателей, негативные демографические тенденции, неблагоприятные изменения законодательства.

Когда выявлены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы организации строится матрица SWOT-анализа и устанавливаются попарные связи между ними (рисунок 9.1.2.).

	Возможности: 1. 2. ...	Угрозы: 1. 2. ...
Сильные стороны: 1. 2. ...	СИВ	СИУ
Слабые стороны: 1. 2. ...	СЛВ	СЛУ

Рис.9.1.2. - Матрица SWOT:

СИВ - поле силы и возможностей; СИУ - поле силы и угроз;
СЛВ - поле слабости и возможностей; СЛУ - поле слабостей и угроз

Каждое из полей рассматривают с точки зрения попарных комбинаций, чтобы выделить те, которые должны быть учтены при выработке стратегии поведения организации. В отношении пар, отобранных на поле СИВ, следует разрабатывать стратегию, опирающуюся на сильные стороны организации, для оптимального использования открывшихся возможностей внешней среды. В подходе к парам на поле СЛВ, формируется стратегия, позволяющая преодолеть имеющиеся в организации слабости за счет появившихся возможностей. К парам на поле СИУ подбирают стратегию обеспечивающую использование силы организации для устранения угроз. Парам на поле «СЛУ», подходит стратегия, способствующая в преодолении слабости и предотвращении угроз.

Применение SWOT-анализа позволяет не только выявить угрозы и возможности, но и оценить важность каждой из них для организации. С этой целью применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на соответствующей специальной матрице, отражающей вероятность и влияние фактора. Аналогичная матрица строится для оценки угроз. В результате проведенного SWOT-анализа формируется план мероприятий по выявленным направлениям деятельности в соответствии с их рангом (важностью).

ТЕМА 10. Методы и методики управления операционными ресурсами

10.1 Маркетинг

Маркетинг - это вид деятельности по изучению рынка, разработке, распределений и продвижению товаров, с помощью которого наилучшим способом достигаются цели предприятия и удовлетворяются потребности потребителей.

Цель маркетинга, с одной стороны, - это всестороннее изучение рынка, спроса, вкусов и потребностей, ориентация на них производства, адресности выпускаемой продукции. С

другой - активное воздействие на существующий спрос, на формирование потребностей и покупательских предпочтений.

Система маркетинга предполагает **решение следующих задач:**

- комплексное изучение рынка;
- выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей;
- планирование товарного ассортимента и цену;
- разработка мер для наиболее полного удовлетворения существующего спроса;
- планирование и осуществление сбыта;
- разработка мер по совершенствованию управления и организаций производства.

Главная цель маркетинга - ориентация на потребителя. Основные **подцели:**

- ✓ **стимулирование** спроса - означает активизацию у потребителей с помощью дизайна, рекламы стремление приобретать то, что предлагает фирма;
- ✓ **содействие** развитию опроса - предполагает, что фирма делает свой продукт легкодоступным физически (через разветвленную торговую сеть), по условиям предоставления потребительского кредита и т. п.;
- ✓ **регулирование** спроса - необходимо осуществлять при его сезонных колебаниях.

Существует четыре блока **функций** маркетинга:

- **аналитическая** функция (изучение рынка, потребителей, структуры фирмы, товарной структуры, анализ внутренней среды предприятия);
- **производственная** функция (организация производства новых товаров, разработка новых технологий, организация материально-технического снабжения, управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции);
- **сбытовая** функция (организация системы товародвижения, сервиса, системы формирования спроса и стимулирования сбыта, проведение целенаправленной товарной и ценовой политики);
- **функция управления и контроля** (информационное обеспечение управления маркетингом, организация системы коммуникаций, организация контроля маркетинга).

Маркетинговые исследования представляют собой сбор, обработку и анализ данных с целью уменьшения неопределенности при принятии маркетинговых решений. Основой исследований маркетинга служат общенаучные и аналитико-прогностические методы. Конкретным результатом исследований являются разработки, которые используются при выборе и реализации стратегии и тактики маркетинговой деятельности предприятия.

Процедура маркетингового исследования состоит из этапов:

- ❖ разработка концепции исследования (определение целей, постановка проблемы, формирование рабочей гипотезы, определение системы показателей);
- ❖ получение и анализ эмпирических данных (разработка рабочего инструментария, процесс получения данных, их обработка и анализ);
- ❖ формулирование основных выводов и оформление результатов исследования.

Рыночная сегментация проводится с целью максимального удовлетворения запросов потребителей в различных товарах, а также рационализации затрат предприятия-изготовителя на разработку программы производства, выпуск и реализацию товара. Под **сегментацией** понимается разделение рынка на сегменты, различающиеся своими параметрами или реакцией на определенные виды деятельности на рынке (рекламу, методы сбыта). Объектами сегментации являются потребители. Выделенные особым образом, обладающие определенными общими признаками, они составляют **сегмент рынка**.

Достаточными для успешной реализации принципов сегментации являются следующие **условия:**

- способность предприятия осуществлять дифференциацию маркетинговой деятельности;
- выбранный сегмент должен быть достаточно устойчивым, емким и иметь перспективы роста;

- выбранный сегмент должен иметь соответствующие каналы сбыта и распределения продукции, систему доставки изделий потребителям;
- необходимо оценить, защищенность сегмента от конкуренции.

Жизненный цикл товара (ЖЦТ) - это время существования товара на рынке. Концепция ЖЦТ исходит из того, что любой товар рано или поздно вытесняется с рынка другим, более совершенным или дешевым товаром. Продолжительность ЖЦТ в целом и его отдельных фаз зависит как от самого товара, так и от конкретного рынка. Представление о ЖЦТ дает возможность фирме-изготовителю принимать конкретные меры относительно товара, планировать свою деятельность на перспективу. С помощью средств маркетинга ЖЦТ на целевом рынке может быть продлен либо сокращен.

Фазы ЖЦТ делят на:

✓ *внедрение*. Основная цель - создать рынок для нового товара. Темп роста продаж невелик, их объем незначителен, торговля нередко убыточна, конкуренция ограничена. Если спрос на товар устойчив, то фаза внедрения может практически отсутствовать. Товар либо не реализуется, либо с первых продаж замещает товар с высоким спросом. Расходы на маркетинг - высокие, его основные усилия направлены на формирование представления о товаре. Цена - самая высокая. Продается основной вариант товара;

✓ *рост* - признание товара покупателями и быстрое увеличение спроса на него. Объем продаж растет, за ним растет и прибыльность. Рост идет быстрее средних показателей по данной отрасли. Устойчиво растет число конкурентов. Маркетинг направлен на формирование предпочтения к марке. В конце фазы цена понижается. Вариант товара-усовершенствованный;

✓ *зрелость* - повышение степени насыщенности рынка, снижение темпов роста продаж. Новый товар переходит в разряд традиционных, достигает максимума продаж. Существенно снижаются темпы роста прибыли по отрасли. Товар приобретает массовым потребителем со средним уровнем доходов, продвижение товара повысит остро конкурентный характер. Усилия фирмы направлены на отстаивание своей доли рынка. Маркетинг направлен на создание приверженности к марке. Цена - сравнительно низкая. Товар - дифференцированный;

✓ *насыщение* - прекращение роста продаж при некотором росте прибыли, если достигается значительное снижение издержек производства. Цель фирмы - повышение рентабельности производства. Маркетинг направлен на закрепление приверженности к марке и к фирме, затраты растут. Цена - самая низкая;

✓ *спад* - происходит устойчивое снижение спроса, объема продаж и прибыли. Потребитель, теряет интерес к товару, основная масса покупателей - "консерваторы" с низкой платежеспособностью. У изготовителя есть три варианта направлений деятельности на рынке: сократить маркетинговые программы; оживить продукт, заменив его положение на рынке, упаковку, прекратить выпуск продукции.

Товарная реклама - любая форма неличного обращения к потенциальным покупателям с целью их убеждения приобрести товары, услуги, коммерческая пропаганда потребительских свойств товаров.

Главный элемент рекламы товаров индивидуального пользования – положительное эмоциональное воздействие иллюстрации и текста, как правило, несложного и легкого для запоминания. В случае товаров производственного назначения основную роль играет содержательность текста, его доказательность и правдивость, высокая информативность. Для привлечения внимания покупателей товаров индивидуального пользования в качестве наиболее эффективных **каналов** можно рассматривать:

- прессу (в основном наиболее читаемые газеты, журналы, бюллетени, доступные всем слоям населения);
- аудио - визуальные средства (радио, телевидение, кино, видеоустановки на ярмарках и выставках);

• рекламные щиты, плакаты (изобразительные и текстовые послания, помещаемые, как правило, в местах скопления людей); реклама на транспорте (рекламные обращения, помещаемые на внешней стороне и в салонах транспортных средств).

Престижная реклама - это коммерческая пропаганда положительного образа предприятия. Задачи престижной рекламы состоят в том, чтобы создать благоприятное впечатление о рекламируемом предприятии, а также убедить общественность, что его деятельность является общественно полезной. **Способы осуществления:**

• публикация в специальных журналах редакционных не рекламных материалов о последних достижениях предприятия в организации производства новых товаров, о социально значимых направлениях деятельности предприятия;

• пресс-конференции с приглашением представителей общественности, политических деятелей, знаменитостей из различных сфер (науки, культуры, спорта);

• распространение собственной печатной продукции в форме фирменных журналов, брошюр, буклетов, в которых представлена история предприятия, его производственные достижения, общественно полезная деятельность, забота о потребителях;

• участие в благотворительных акциях, поддержка организаций здравоохранения, культуры, спорта, просвещения, образования.

10.2 Управление финансами

Финансовые ресурсы представляют собой доходы и внешние поступления, предназначенные для финансирования деятельности предприятия и выполнения его обязательств.

Наличие в достаточном объеме финансовых ресурсов, их эффективное использование, определяют хорошее финансовое положение предприятия платежеспособность, финансовую устойчивость, ликвидность.

Существует два источника формирования финансовых ресурсов предприятия: внутренний и внешний. Внутренний источник составляют:

- а) прибыль;
- б) амортизационные отчисления;
- в) дотации из бюджета и другие резервы, накопленные предприятием.

Внешний источник составляют:

- а) кредиты банков,
- б) заемные средства других предприятий,
- в) кредиторская задолженность предприятия,
- г) долевое участие,
- д.) средства бюджетов и внебюджетных фондов,
- е) прочие каналы привлечения средств извне.

Для характеристики финансовой ситуации на предприятии существует четыре типа финансовой устойчивости:

- абсолютная финансовая устойчивость характеризуется тем, что все запасы предприятия покрываются собственными оборотными средствами, т.е. организация не зависит от внешних кредиторов.

- нормальная финансовая устойчивость – предприятие использует для покрытия запасов помимо собственных оборотных средств также и долгосрочные привлеченные средства.

- неустойчивое финансовое положение характеризуется нарушением платежеспособности, при котором сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств, сокращения дебиторской задолженности, ускорения оборачиваемости запасов.

- кризисное финансовое состояние, при котором предприятие находится на грани банкротства, т.к. денежные средства, краткосрочные ценные бумаги и дебиторская задолженность не покрывают даже его кредиторской задолженности и просроченных ссуд.

Для оценки финансовой устойчивости предприятия применяется система коэффициентов, отражающих разные стороны состояния активов и пассивов предприятия.

Дебиторская и кредиторская задолженности. Эффективное управление дебиторской и кредиторской задолженностью является важной частью успешной деятельности организации. От умения правильно распоряжаться дебиторской и кредиторской задолженностью зависят все стороны его деятельности.

Под *дебиторской задолженностью* понимают задолженность других организаций, работников, юридических и физических лиц данной организации.

Кредиторская задолженность – задолженность данной организации физическим и юридическим лицам: задолженность поставщикам и подрядчикам, авансы полученные, задолженности по оплате труда, перед бюджетом, перед внебюджетными фондами, прочие кредиторы.

Специалисты предприятия должны анализировать дебиторскую задолженность по списку кредиторов и дебиторов, срокам образования и размерам; контролировать расчеты по отсроченной или просроченной задолженности, оценивать наличие дебиторской задолженности; определять приемы и способы уменьшения долгов.

Управление дебиторской задолженностью включает в себя анализ дебиторов, анализ реальной стоимости существующей дебиторской задолженности, разработку политики предоставления коммерческих кредитов, контроль за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности. Соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей характеризует финансовую устойчивость фирмы и эффективность финансового менеджмента.

Основной задачей управления кредиторской задолженностью является оптимизация размера кредиторской задолженности за расчеты с поставщиками, на которую приходится значительный объем кредиторской задолженности.

Оборачиваемость денежных средств. Концепция денежного кругооборота важна для целей краткосрочного финансового планирования. Основные понятия:

1. *Период обращения товарно-материальных запасов* — это средняя продолжительность периода, необходимого для превращения сырья в готовую продукцию и ее реализации.

2. *Период обращения дебиторской задолженности* – среднее количество дней, необходимое для превращения дебиторской задолженности в денежные средства.

3. *Период обращения кредиторской задолженности* – средний промежуток времени между покупкой материалов и начислением расходов по оплате труда и соответствующим платежам.

4. *Период обращения денежных средств* объединяет эти три рассмотренных выше периода и равен промежутку времени между расходами на производственные ресурсы – материалы и рабочую силу и получением выручки от продажи продукции. Период обращения денежных средств является периодом, в течение которого предприятие испытывает трудности с оборотным капиталом.

Прогноз денежных потоков и бюджетирование. Прогнозирование денежных потоков является важнейшей составляющей стратегического финансового планирования. Прогноз денежных потоков заключается в определении возможных источников поступлений и направлений расходования денежных средств.

Методика прогнозирования денежных потоков включает следующие операции:

1. Прогнозирование денежных поступлений за планируемый период;
2. Прогнозирование оттока денежных средств
3. Расчёт чистого денежного потока
4. Исчисление общей потребности в краткосрочном финансировании.

Для прогнозирования результатов деятельности предприятия по будущему доходу используется два основных метода: метод капитализации дохода и метод дисконтирования чистых денежных поступлений.

Прогноз потока денежных средств - отчет, в котором отражаются все поступления и расходования денежных средств в процессе ожидаемых сделок (операций) за определенный период, а бюджет - оценочные результаты скоординированного плана менеджмента или стратегии бизнеса на будущий период. Нередко прогнозирование денежного потока сводится к построению бюджетов денежных средств.

Бюджетирование – это процесс планирования движения ресурсов по предприятию на заданный будущий период и (или) проект.

Бюджет денежных средств - прогноз потоков наличных средств, вызванных инкассацией и выплатами. Он разрабатывается на основе планирования будущих наличных поступлений и выплат предприятия за различные промежутки времени и показывает момент и объем ожидаемых поступлений и выплат денежных средств за отчетный период. Бюджет представляет выраженную в стоимостных показателях программу действий в области производства, закупок сырья или товаров, реализации произведенной продукции и т.д.

Бюджет денежных средств состоит обычно из четырех основных разделов:

- раздел поступлений, который включает остаток денежных средств на начало периода, поступления денежных средств от клиентов и другие статьи поступления денежных средств;
- раздел расходов денежных средств, отражающий все виды оттоков денежных средств на предстоящий период;
- раздел избытка или дефицита денежных средств - разница между поступлением и расходованием денежных средств;
- финансовый раздел, в котором подробно представлены статьи заемных средств и погашение задолженности на предстоящий период.

10.3. Управление персоналом

Управление персоналом - это ведущая часть менеджмента, обеспечивающая формирование социальной политики предприятия, доверия между наемными работниками и работодателями. В настоящее время можно говорить о двух подходах к определению целей управления персоналом:

Основной целью управления персоналом является использование с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации для достижения ее целей.

Отбор персонала - процесс, посредством которого организация выбирает из списка претендентов того человека, который наилучшим образом соответствует вакантному рабочему месту.

Под *расстановкой персонала в организации* понимается целесообразное распределение наличных работников по подразделениям и рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями работников - с другой.

Целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.

Развитие персонала – система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на

формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия.

Обучение персонала – совокупность действий, разрабатываемых в рамках единой концепции обучения организации и ориентированных на систематическое обучение персонала. При этом, данные действия оказывают позитивное влияние на изменение уровня квалификации и производительности работников всех иерархических уровней, удовлетворяя индивидуальную потребность в обучении и потребность организации в обученных сотрудниках.

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

10.4 Управление инновациями

Инновация – это совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, приводящих к появлению на рынке новых и улучшенных промышленных процессов и оборудования.

Понятие «инновационный проект» рассматривается:

- как форма целевого управления инновационной деятельностью;
- как процесс осуществления инноваций; 3) как комплект документов.

Как форма целевого управления инновационной деятельностью инновационный проект представляет собой сложную систему взаимообусловленных и взаимосвязанных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий, направленных на достижение конкретных целей (задач) на приоритетных направлениях развития науки и техники.

Как процесс осуществления инноваций – это совокупность выполняемых в определенной последовательности научных, технологических, производственных, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, приводящих к инновациям.

Инновационная деятельность предприятия направлена, прежде всего, на повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции (услуг).

Инновационная деятельность организации – это деятельность по созданию и внедрению инноваций в производственно-хозяйственную деятельность организации с целью повышения эффективности его функционирования.

Инновационная стратегия как составная часть общей стратегии организации представляет собой целенаправленную деятельность по определению приоритетов перспективного развития организации и их достижению, в результате которой обеспечивается новое качество производства и управления. Она реализуется посредством прогрессивных нестандартных обоснованных управленческих решений, принимаемых с учетом специфики работы организации.

Стимулирование инновационной деятельности предполагает создание условий, в которых ее осуществление будет выгодным как для субъектов этой деятельности, так и для экономики в целом.

Проектирование изделий должно быть нацелено на удовлетворение потребностей покупателя. Быстрая реакция на состояние рыночного спроса вынуждает предприятие проводить целенаправленный поиск новых идей и новых товаров.

Процесс создания нового продукта можно разделить на следующие основные этапы:

1. Анализ прогнозируемых потребностей в изделиях;
2. Поиск идеи нового товара;
3. Предварительная оценка идеи и выбор наиболее приемлемого пути ее осуществления;
4. Исследование потребительских свойств нового продукта и предварительный анализ рынка;

5. Выбор критериев проектируемого изделия в соответствии с требованиями рынка;
6. Определение необходимых свойств изделия на основе выбора альтернатив проектных характеристик;
7. Изучение особенностей процесса производства и возможности адаптации нового продукта к существующим условиям предприятия;
8. Проектирование нового продукта;
9. Проектирование процесса производства;
10. Организация опытного производства и пробного сбыта;
11. Переход к серийному производству и осуществлению комплексной программы маркетинга.

ТЕМА 11. Основы организации производства

11.1. Организация производственного процесса

Управление производством - это вид деятельности по регулированию процесса производства в целях повышения его эффективности, роста производительности труда, улучшения качества продукции.

Основная цель менеджмента в управлении производством состоит в том, чтобы добиться рационального функционирования производственных подразделений через руководство "сверху" путем создания адаптивных информационных систем, использования сложного набора оптимизационных моделей и количественных методов, способных быстро обнаружить и предложить вариант ликвидации незапланированного отклонения на любом этапе производственного цикла.

В рамках целей, разрабатываемых для фирмы в целом, ставятся конкретные задачи, которые могут определяться следующим образом:

- постоянное внедрение в производство новых, более совершенных изделий;
- систематическое сокращение всех видов затрат на производство продукции;
- повышение качественных и потребительских характеристик при снижении цен на выпускаемую продукцию;
- снижение издержек во всех звеньях производственно-сбытового цикла при постоянном внедрении серийное производство новых изделий, расширении номенклатуры выпускаемой продукции и изменении ассортимента.

Качества - это совокупность свойств и характеристик продукта, которые придают ему способность удовлетворять существующие или предполагаемые потребности. Качество продукции (включая новизну, технический уровень, отсутствие дефектов при использовании, надежность в эксплуатации) является одним из важнейших средств конкурентной борьбы, завоевания и удержания позиций на рынке,

Управление качеством в масштабах всей фирмы возложено на центральную службу качества, в функции которой входит разработка показателей качества по всем видам выпускаемой продукции, методов проверки качества и порядка проведения испытаний, анализ рекламаций и порядок их урегулирования, выяснение причин возникновения дефектов и брака и условий их устранения. Центральная служба может осуществлять проверку качества сырья и материалов, технологического процесса, организации контрольных испытаний, правил приемки, применяемых заводской службой качества. Служба контроля качества осуществляет свою деятельность в тесном контакте с соответствующими службами в производственных подразделениях. Основная задача службы – планирование и координация всей работы в области обеспечения качества, установление необходимых связей между службами контроля качества в производственных отделений предприятия.

Оперативное управление производством характеризуется принятием управленческим персоналом решений в реально складывающейся или сложившейся производственной

ситуации. В этих условиях разработанные плановые задания или решения руководителей производственных подразделений должны обеспечить строгий и четкий во времени порядок выполнения запланированных работ. Этому соответствует разработка оперативно-календарных планов (графиков запуска-выпуска деталей) сменно-суточных заданий на уровне цехов, участков и рабочих мест.

На межцеховом уровне оперативное управление осуществляется для решения принципиальных вопросов снятия, замены запущенных в производство изделий, включения в программу выпуска новых изделий, обеспечения внешних поставок комплектующих изделий, использования внутренних ресурсов.

В современных условиях повседневно выполняемые управленческим персоналом функции по оперативному учету, контролю и анализу хода производства являются основой для выработки вариантов регулирующих воздействий на ход производства. Отсюда, оперативное управление производством осуществляется на основе непрерывного слежения за ходом производства, оказывая целенаправленное воздействие на коллективы цехов, участков, рабочих для обеспечения выполнения утвержденных производственных программ. Это достигается:

- строгим распределением работ на короткие периоды времени в цехах на производственных участках - в поддетальном и узловом разрезах, для рабочих мест - в поддетально-пооперационном виде;
- четкой организацией сбора и обработки информации о ходе производства;
- комплексным использованием средств вычислительной техники для подготовки вариантов управленческих решений;
- повседневным анализом и владением со стороны управленческого персонала производственной ситуацией в каждом звене предприятия;
- своевременным принятием решений и организацией работы по предупреждению нарушений в ходе производства или для быстрого его восстановления в случае отклонения от запланированной траектории развития.

Под **организацией работы** как функции управления производством понимается совокупность мер, связанных с регламентацией действий управленческого персонала фирмы по своевременному и высококачественному материально-техническому обеспечению работы цехов, мобилизацией имеющихся ресурсов и резервов, а также их перераспределению для выполнения программ.

Основная цель организации работ заключается в обеспечении запуска изделий в производство всеми необходимыми материалами и последующим слежением за движением деталей по ходу их изготовления. При этом руководствуются схемой движения материальных потоков на предприятии, увязывающей в пространстве и времени передачу материалов, заготовок в каждый из цехов на основании установленного технологического маршрута.

Контроль за ходом производства имеет целью выявление отклонений от установленных плановых заданий и календарных графиков производства, неполадок в работе различных подразделений и служб предприятия. Контроль должен быть, во-первых, оперативным, во-вторых - непрерывным во всех звеньях основного производственного процесса, начиная от поступления в цехи сырья, материалов, кончая сдачей готовой продукции на склады.

Состав и содержание работ по контролю, периодичность его выполнения различаются в зависимости от типов производства:

в единичном производстве объектами контроля являются графики оперативной подготовки производства и сроки выполнения важнейших работ по отдельным заказам. Состояние заделов контролируется для комплектов на заказ, подготовка производства - по особо важным позициям,

в серийном производстве контролируется номенклатура, количество и сроки выпуска сборочных единиц, ведущих деталей, состояние складских заделов заготовок, деталей, степень комплектной обеспеченности сборочных работ. Контроль выполнения плановых

заданий выполняется посменно, по календарным планам выпуска деталей, по заказу в целом. Заделы контролируются в разрезе деталей и в групповых комплектах;

в массовом производстве контролируются такт работы поточных линий и заделы на всех стадиях производственного процесса. Контроль выпуска изделий проводится по часам суток в соответствии с тактом, заделы проверяются в поддетальном разрезе, строго контролируются отстающие детали.

Регулирование - завершающий этап управления производством, на котором осуществляется процесс разработки и реализации управленческих решений по предупреждению отклонений и сбоев в ходе производства, а в случае их возникновения - по их незамедлительному устранению, в результате чего достигается безусловное выполнение производственных программ и оперативных плановых заданий.

Вся работа по руководству производством в масштабе предприятия лежит на персонале производственно-диспетчерского отдела, находящегося в подчинении главного диспетчера.

Служба главного диспетчера выполняет следующие функции:

- контролирует ход выполнения производственной программы по основным видам изделий и принимает меры для ликвидации отставания плана по заготовкам и деталям;
- принимает меры к предупреждению перебоев в ходе производства, возникающих в результате нарушений в работе технологического оборудования, несвоевременного обеспечения инструментами, материалами, следит за соблюдением норм заделов по технологическим переходам в цехах основного производства;
- осуществляет учет и анализ внутрисменных простоев оборудования.

При сложной многоуровневой системе управления производством в условиях автоматизированной системы управления в цехах и на производственных участках создаются вычислительные комплексы (ВК), включающие в себя **автоматизированные рабочие места (АРМ)**. АРМ представляет собой проблемно-ориентированный аппаратно-программный комплекс, включающий аппаратные, программные и информационные средства для решения задач специалиста по управлению производством непосредственно на его рабочем месте в режиме диалога с ЭВМ. Создание АРМ освобождает управленческий персонал от выполнения рутинной работы по оформлению документов, проведению расчетов, высвобождает время для более эффективной творческой деятельности. Сеть АРМ в каждом цехе охватывает все производственные и вспомогательные участки, планово-экономические подразделения, линейных руководителей

ТЕМА 12. Проектирование бизнес-процессов

12.1 Инжиниринг

Понятие «**инжиниринг**» заимствовано из инженерной деятельности, от англ. engineering - проектировать, изобретать, придумывать.

Это метод проектирования бизнес-процессов на основе принципа оптимальности и один из методов процессного управления. Он *предполагает построение* бизнес-процессов на основе их проектирования и включает набор приемов и методов, которые организация использует для проектирования и перепроектирования бизнеса в соответствии со своими целями.

Большинство специалистов рассматривают инжиниринг процессов как общее понятие, выделяя три его вида:

- 1) **прямой инжиниринг** - проектирование новых бизнес-процессов «с чистого листа»;
- 2) **обратный инжиниринг** - описание и локальное перепроектирование действующих бизнес-процессов, в целях их улучшения;
- 3) **реинжиниринг** - радикальное перепроектирование бизнеса и существующих бизнес-процессов.

При инжиниринге используется моделирование.

Модель процесса - это представление (описание) ключевых характеристик существующего или проектируемого процесса. Объектом моделирования в организации являются организационная структура, цели и функции, материальные и информационные потоки, технологии бизнес-процессов, данные и знания сотрудников, необходимые для выполнения работы, а также коммуникационные сети и используемое программное обеспечение. Модель должна отражать структуру бизнес-процессов организации, детали их выполнения и порядок документооборота.

Целью моделирования является систематизация знаний об организации и ее бизнес-процессах в наглядной графической форме удобной для аналитической обработки полученной информации.

Референтные модели (модели-прототипы) разрабатываются применительно к реальным условиям на основе теоретических разработок и документирования ноу-хау процесса. Референтная модель может быть отправной точкой, позволяя определить содержательную часть и нужную степень детализации с точки зрения бизнеса. Адаптируя ее к реальной деятельности организации, можно получить специализированную модель для решения конкретных задач.

Моделирование бизнес-процессов позволяет получить наглядное описание деятельности организации, упорядочить и систематизировать внутреннюю информацию, а также существенно облегчить управленческую аналитику. Оно затрагивает многие аспекты в деятельности предприятия:

- организационную структуру,
- функции подразделений и сотрудников;
- распределение прав и обязанностей руководителей;
- внутренние нормативные документы и технологии проведения операций;
- требования к автоматизации выполняемых процессов и т.п.

Задачи, которые приходится решать в ходе проектирования бизнес-процессов, обычно характеризуются высокой степенью сложности и ответственностью. Опыт неудач первых лет развития этого направления показал, что успешный инжиниринг не может быть осуществлен без соответствующей методологической основы.

12.2 Построение технологической модели процесса

Технологическая модель связывает цели процесса со средствами их достижения и является основой для управления процессом, определения объемов выполняемой работы, необходимых усилий и квалификации работников, прогноза результатов процесса, измеримых показателей трудоемкости и стоимости. На ее основе обеспечивается планирование, организация и контроль выполнения процесса.

Технологическая модель процесса позволяет:

- разделить процесс на отдельные результаты;
- определить объемы работ процесса в терминах, понимаемых клиентами и участниками;
- поддерживать документирование ответственности и отчетности по результатам;
- формировать бюджет (финансирование) процесса;
- определить структуру организации работ и сопутствующей отчетной информации;
- снизить производственные риски за счет более детального описания процесса;
- отслеживать изменения и управлять ими до получения, требуемого результата.

В технологической модели проектируется работа и процесс разделяется на взаимосвязанные специализированные элементы по видам и объемам работ, что позволяет определять ответственность участников до уровня, обеспечивающего управляемость, и координировать их действия.

Технологическая модель при построении может опираться на следующие элементы процесса:

- компоненты продукта процесса;
- функциональные элементы деятельности;
- этапы выполнения процесса;
- элементы организационной структуры.

Как правило, в практике используется сочетание этих подходов. Осуществляется моделирование технологического процесса, которое направлено на создание оптимального производства продукта и его организации в единую структуру процесса. Структура процесса отображает взаимосвязь структуры продукта на верхнем уровне и подструктур, отображающих содержание последовательность и взаимозависимость работ по созданию элементов продукта на нижних уровнях. Она позволяет определить схему ответственных за выполнение отдельных видов работ.

При формировании структуры процесса необходимо учитывать не только задачи, попадающие под контроль менеджмента организации, но и контролируемые подрядчиками и заказчиком. Эти задачи накладывают определенные ограничения на структуру управления процессом.

Наиболее простая процедура разработки технологической модели может быть представлена в следующем виде:

- 1) определение конечных результатов (целей) процесса;
- 2) определение основных работ и промежуточных результатов;
- 3) интеграция модели с системой управления и контроля;
- 4) согласование модели с участниками процесса и необходимая корректировка.

Основные правила формирования технологической модели:

1. Каждый элемент структуры процесса должен иметь свой уникальный идентификатор. Названия элементов на каждом уровне должны соответствовать критериям и действиям, связанным с производством конечного продукта данного уровня (например, метку «разработка» или «производство»). На уровнях, отображающих деятельность, связанную с продуктами, название должно отражать суть, например, «установка двигателя».

2. Каждый более высокий уровень должен быть связан с более низким уровнем, а более низкий - добавлять детальные элементы.

Группу детальных элементов одного уровня должен объединять только один суммарный элемент (узел) на более высоком уровне.

Соблюдение этого правила позволяет обеспечить суммирование стоимостей, формирование общих календарных графиков и обобщение информации о работе при переходе с более низкого уровня на более высокий.

3. Объединяющий элемент должен иметь не менее двух элементов предшествующего более низкого уровня. Соблюдение этого правила позволяет избежать образования промежуточных (лишних) уровней и обеспечивает формирование структуры процесса, удобной для обобщения.

4. Детализация элементов модели должна выполняться до тех пор, пока не будут определены элементарные результаты (продукты), для каждой ветви процесса, направленные на достижение целей процесса в целом.

5. Детализировать процесс целесообразно до уровня, обеспечивающего отчетность, необходимую для управления процессом и контроля заказчика. Излишняя детализация создает проблемы сбора и обработки информации.

При формировании технологической модели целесообразно использовать метод построения циклограммы сложного процесса.

Наиболее распространенными ошибками, допускаемыми в ходе формирования технологической модели процесса, являются:

- отсутствие стадии структуризации процесса и переход непосредственно к поиску и решению проблем процесса;
- использование только функций организационных подразделений вместо конечных продуктов или используемых ресурсов;

- повторение элементов структуры процесса;
- отсутствие интеграции структуры процесса с системой контроля и управления;
- излишняя или недостаточная детализация;
- отсутствие компьютерной поддержки;
- отсутствие учета «неосязаемых» конечных продуктов, таких как услуги, информационное и программное обеспечение.

Технологическая модель является основой:

- для формирования структуры управления процессом;
- для составления комплексного плана процесса, планирования объемов работ, стоимости, сроков и рисков, а также интеграции данных программных продуктов;
- для организации производства процесса;
- для организации системы обмена информацией, отчетности и контроля. Поскольку оценки связаны с выполнением конкретных работ, технологическая модель процесса обеспечивает выявление точек контроля выполнения объемов и графиков работ, освоения средств, затрат, качества и упрощает обмен информацией.
- для управления содержанием процесса, так как формирует концептуальное представление о содержании процесса и определяет контрольные точки и элементы.

С помощью технологической модели работы структурируются и связываются с графиком, а ресурсы распределяются и отслеживаются.

ТЕМА 13. Управление процессами и операциями

13.1 Планирование процессов и операций

Календарное планирование. Сущность планирования состоит в задании целей и способов их достижения на основе формирования комплекса работ (мероприятий, действий), которые должны быть выполнены, применении методов и средств реализации этих работ, увязки ресурсов, необходимых для их выполнения, согласовании действий организаций - участников проекта.

Основная цель планирования состоит в построении модели реализации проекта. Она необходима для координации деятельности участников проекта, с ее помощью определяется порядок, в котором должны выполняться работы и т. д.

На этапе планирования определяются все необходимые параметры реализации проекта:

- продолжительность по каждому из контролируемых элементов проекта;
- потребность в трудовых, материально-технических и финансовых ресурсах;
- сроки поставки сырья, материалов, комплектующих и технологического оборудования;
- сроки и объемы привлечения проектных, строительных и других организаций.

Процессы и процедуры планирования проекта должны обеспечивать реализуемость проекта в заданные сроки с минимальной стоимостью, в рамках нормативных затрат ресурсов и с надлежащим качеством.

Процедура формирования календарного плана: назначение ответственных исполнителей. Структура разбиения работ - иерархическая структура последовательной декомпозиции проекта на подпроекты, пакеты работ различного уровня, пакеты детальных работ.

В хорошо организованном проекте за выполнение каждой цели должен нести ответственность конкретный орган управления: руководитель проекта за все цели (миссию проекта), ответственные исполнители за частные цели и т. д. Для этого разрабатывается так называемая матрица ответственности, которая определяет функциональные обязанности исполнителей по проекту, конкретизирует набор работ, за реализацию которых они отвечают персонально.

Назначение ответственных происходит на этапе планирования, так как необходимо

иметь точное представление не только о затратах, но и об имеющихся доступных ресурсах до того, когда план начнет выполняться. Исполнители конкретных работ по проекту должны быть доставлены в нужное место и в определенное время и иметь при этом все необходимое для их выполнения.

Назначение проводится поэтапно от рабочей группы к команде проекта.

Планирование ресурсного обеспечения процессов. Работы проекта для своего выполнения требуют разнообразных ресурсов. Отвлекаясь от многообразия типов ресурсов, в планировании целесообразно выделять два основных типа.

К *первому типу* относятся ресурсы, которые в процессе выполнения задачи расходуются полностью, не допуская повторного использования. Не использованные в данный отрезок времени, они могут использоваться в дальнейшем.

Ко *второму типу* относят ресурсы, которые в ходе работы сохраняют свою натурально-вещественную форму и по мере высвобождения могут использоваться на других работах. Если эти ресурсы простаивают, то их неиспользованная способность к функционированию в данный отрезок времени не компенсируется в будущем, не накапливается.

В общем виде алгоритм ресурсного планирования проекта включает следующие этапы:

- определение ресурсов (описание ресурса и определение максимально доступного количества данного ресурса);
- назначение ресурсов работам (задачам);
- анализ расписания и разрешение возникших противоречий между требуемым и имеющимся количеством ресурса.

Процесс назначения ресурсов заключается в указании для каждой работы требуемых ресурсов и определении их необходимого количества. Ресурсное планирование при ограничении по времени предполагает фиксированную дату окончания проекта и назначение на проект дополнительных ресурсов на периоды перегрузок.

Планирование при ограниченных ресурсах предполагает, что первоначально заданное количество доступных ресурсов не может быть изменено и является основным ограничением проекта. При данном подходе наличное количество ресурса остается неизменным, а разрешение конфликтных ситуаций производится за счет смещения даты окончания работ.

Документирование плана процесса. Результаты стадии планирования проекта должны быть задокументированы и представлены для утверждения.

План проекта может включать в себя следующие основные разделы: краткий обзор проекта; ведение; цели и ожидаемые результаты проекта; стратегия; объем работ; организационные связи; ссылки на внешние документы; структура проекта; роли и ответственности; процесс управления проектом; обзоры и утверждения; комплекс работ; работы проекта, оценка объема работ и квалификации; внешние задачи; возможные изменения; график работ; график работ по этапам; список вех; ресурсное обеспечение; персонал; оборудование; средства; финансирование; история финансирования подобных проектов; бюджет; план затрат; фонды; предположения; ограничения, риски и неопределенности проекта; зависимости от внешних проектов/событий; риски и неопределенности; процесс решения проблем.

Информация, содержащаяся в плане проекта, должна быть представлена в форме, удобной для рассмотрения руководством организации исполнителя. Любые вопросы, требующие дальнейших исследований, должны, решены до утверждения плана. Руководство должно согласиться и одобрить соглашения по ресурсам, критические вехи и ключевые риски проекта, а также процедуры управления рисками. Любые согласованные изменения должны быть задокументированы.

При составлении графиков работы персонала нужно получить ответы на следующие вопросы, состоящие из двух групп:

а) для каждого работника предприятия:

- какого числа работнику следует выйти на работу;

- в какую смену он должен выйти на работу;
 - на каком рабочем месте он должен работать?
- б) для каждого начальника смены (или аналогичной должности):
- кто именно будет работать у него в данный календарный рабочий день, в данную смену;
 - на каком рабочем месте у него будет работать каждый (конкретный) работник?

При этом:

- каждый работник должен получить заданное количество скользящих выходных (как правило два) в неделю;
- каждый работник в течение месяца должен отработать одинаковое количество раз в разных сменах (1-я смена, 2-я смена и т.д.);
- каждый работник должен отработать одинаковое количество раз, выполняя работу, по каждой из смежных специальностей (должен отработать на каждом рабочем месте), которыми он владеет.

Формирование плана производства, материального и финансового обеспечения. *Календарный план производства* - это документ, который устанавливает последовательность и сроки выполнения производственных операций, а также определяет потребность в трудовых ресурсах во времени.

Календарный график - это графическая интерпретация календарного плана, конкретизирующая его относительно состава, объемов, последовательности, сроков выполнения работ.

При формировании годового календарного плана выпуска продукции необходимо, чтобы календарное распределение обеспечивало:

- Установленные сроки выпуска и поставки готовых изделий, обусловленные договорами;
- Возможность внесения корректив в связи с колебанием спроса;
- Минимальное незавершенное производство путем уплотнения производственного цикла изготовления изделий;
- Максимально возможное использование производственных мощностей цехов в каждом месяце;
- Создание предпосылок для слаженной и сопряженной работы производственных подразделений и условий для эффективного функционирования предприятия в целом.

Процесс календарного планирования осуществляется обратного хода технологического процесса, т.е. плановые решения начинают формироваться на стадии готовой продукции.

Кроме календарного графика проекта, на этапе календарного планирования разрабатывается график стоимости проекта (бюджет).

Бюджет проекта - это план, выраженный в количественных показателях и отражающий затраты, необходимые для достижения поставленной цели. В бюджете представлены оценочные результаты календарного плана и стратегии осуществления проекта. Бюджет (финансовый план) проекта содержит детальное повременное описание всех поступлений и расходов, планируемых в течение жизненного цикла проекта. Он утверждает систему учета затрат и правила выполнения финансовых оценок по выполненным работам и выполняет две функции:

- функцию бюджета;
- функцию распределения денег во времени.

Как бюджет он показывает принятый уровень затрат и структуру затрат по всем затратным элементам проекта, которые обычно включают следующие категории: рабочие (трудовые ресурсы), материалы, оборудование, накладные расходы и другие источники затрат (прямые затраты).

Материально-техническое обеспечение при разработке календарного плана предоставляется в виде детализированного списка оборудования и материалов со сроками их поставки. Детализация этого функционального блока календарного плана осуществляется

обычно в следующем разрезе:

- составление списка потенциальных поставщиков;
- подготовка ценовых предложений; проведение торгов с поставщиками;
- доставка закупленного оборудования и материалов.

Этот функциональный блок календарного плана должен быть четко согласован во времени с последующими производственными функциональными блоками, в первую очередь, с проектом осуществления строительно-монтажных работ.

13.2 Организация выполнения планов

Организация выполнения процессов тесно связана с такими общими функциями, как: оперативное управление и контроль жизнедеятельности процесса.

Задачи организации процессов как функции. Основой для формирования организационных структур процессов являются, как правило, сформированные ранее организационные цели. Основными задачами организации управления процессом являются:

- обеспечение взаимодействия между менеджером процесса и функциональным руководством;
- установление правил формального взаимодействия между участниками процесса;
- разделение ролей и ответственности;
- определение ответственности за принятие решений;
- обеспечение эффективности распределения информации;
- определение формы предоставления информации.

Виды организационного взаимодействия. Успех реализации процесса во многом зависит от выбранного вида организационного взаимодействия. Существует большое разнообразие видов организационного взаимодействия в зависимости от технологии, от распределения функций между участниками процесса, а также от того, кто несет финансовую ответственность за принимаемые решения. В зависимости от того, как распределяются обязанности между участниками процессов, все множество видов организационного взаимодействия можно подразделить на три группы:

1. Основной;
2. Расширенного управления;
3. Ускоренного производства работ.

При «*основном*» генеральный подрядчик приступает к исполнению своих обязанностей по окончании процедуры проектирования. В этом случае реализуется следующая последовательность: «проектирование - заключение контракта - производство работ». При этом виде организационного взаимодействия руководитель процесса выступает в качестве представителя заказчика.

При системе «*расширенного управления*» заказчик формирует группу исполнителей, которая несет всю ответственность за выполнение контракта в пределах заданных ограничений. В этом случае, руководитель несет полную ответственность за процесс.

При системе «*ускоренного производства работ*» распределение ответственности между участниками процесса принципиально изменяется, особенно если проектирование и производство работ осуществляется силами одной фирмы. В роли руководителя процесса в этом случае выступает подрядная фирма, которая ответственна одновременно и за проектирование и за производство работ.

По характеру специализации и видам деятельности принято разделять структуру по уровню полномочий и ответственности (вертикальное деление) и по функциям (горизонтальное деление).

В зависимости от характера реализуемого процесса используются: линейные, функциональные, матричные и проектные структуры.

Контроль выполнения процессов и операций. Процесс оперативного управления предусматривает сравнение результатов функционирования системы с принятыми

стандартами и принятие корректирующих мер при отклонении процесса от этих стандартов. При контроле хода работ по выполнению проекта таким стандартом является план работ, куда входят график, смета расходов и спецификации качества.

Принцип контроля по отклонениям должен сочетаться с принципом контроля по критическим точкам. Чем больше при контроле менеджеры сосредотачиваются на отклонениях, тем эффективней контроль. Наилучшие результаты будут достигнуты тогда, когда внимание будет обращено на точки, являющиеся критическими для оценки эффективности всего производства.

Контроль осуществляется по функциональным направлениям - сферам контроля. Например: маркетинг, НИОКР, снабжение, производство, финансы, сбыт и т.д. В каждой из сфер устанавливаются конкретные критерии и контролируемые параметры.

Контроль процесса представляет собой многоуровневую систему, и включает несколько *функциональных сфер*: контроль календарных планов; контроль использования ресурсов; контроль бюджета; контроль качества процесса.

Как правило, контроль осуществляется по трем аспектам реализации проекта:

- 1) время - проект должен быть выполнен в определенный период времени;
- 2) стоимость - бюджет должен быть соблюден;
- 3) качество — соответствие требуемым характеристикам.

Контроль можно разделить на четыре стадии: мониторинг и анализ результатов; сравнение достигнутых результатов с запланированными и выявление отклонений; прогнозирование последствий сложившейся ситуации; корректирующие действия.

Контроль сроков. В соответствии с общепринятым принципом управления инновационными проектами основной акцент делается на календарном планировании работ и контроле за соблюдением календарного графика. Информация о ходе работ сопоставляется с графиком, чтобы определить, нет ли отклонений от календарного плана. В случае запаздывания работ проводится анализ отклонений, определяются причины запаздывания и рассматриваются различные варианты вхождения в график работ. Варианты мероприятий по корректировке возникшего отклонения оцениваются с точки зрения технической и организационной осуществимости, сметных и иных возможностей.

Контроль затрат. Контроль за расходованием средств на проект заключается в постоянном сравнении фактических затрат с бюджетом. Сравнение запланированных расходов с реальными дает возможность руководителю проекта прогнозировать расходы на ближайшее будущее и выявить возможные проблемы. Цель бюджетного контроля проекта заключается в выполнении первоначального бюджета и нахождении отклонений от него, а не в поиске экономии расходов.

Контроль качества. Одним из важнейших факторов, определяющих эффективность проекта, является качество выполнения всех работ по его реализации. Решение этой задачи предлагает метод ТОН (Total Quality Management). Основной принцип TQM следующий: координировать все усилия, направленные на достижение уровня «ноль дефектов» при минимальной стоимости. Выражение «ноль дефектов» означает постоянное удовлетворение ожиданий заказчика продукта на всех этапах реализации проекта.

Контроль использования ресурсов включает в себя определение расходования материалов, конструкций, деталей, загрузки трудовых ресурсов, машин, механизмов, вспомогательного оборудования и т.п.

ТЕМА 14. Информационное обеспечение управления

14.1 Сущность информационного обеспечения управления

Управление осуществляется на основе информации. Чем большим объемом нужной информации по спектру и глубине обладает организация, тем больше у нее возможностей для анализа, контроля, выяснения истинных причин возникающих проблем и принятия

рациональных решений по их устранению.

Однако избыток информации на рабочем месте может не облегчить выполнение работы, а усложнить ее выполнение. Поэтому **главной задачей управления информацией** в операционном менеджменте является ее соответствие по содержанию и времени задачам исполнителей работы.

Управление информацией включает: а) формирование информационных потоков (коммуникационных сетей) б) фильтрацию (разделение) содержания информации по видам выполняемых работ в) разграничение доступа по уровням управления и функциям исполнителей работ г) своевременное направление информации тем, кто в ней нуждается.

Информация должна фиксироваться, сохраняться и накапливаться. В этих целях необходима организация отчетности конкретных подразделений и исполнителей (кто, когда, где, что) и наличие лиц ответственных за внесение данных, обработку, анализ и направление тем, кто в ней нуждается. Результаты отчетности фиксируются в соответствующих базах системы учета, за содержание и состояние которых несут ответственность конкретные исполнители.

В информационной системе обеспечивающей управление организацией, можно выделить следующие основные *взаимосвязанные функциональные подсистемы учета* (базы данных): --входящей и исходящей корреспонденции;

- нормативных документов, воздействующих на деятельность организации;
- принимаемых решений и их выполнения по уровням управления;
- кадры (персонал);
- маркетинг и сбыт;
- снабжение;
- основное производство;
- склады;
- бухгалтерский учет;
- финансы.

Системы управления персоналом

Системы управления персоналом HRM (Human Resource system) предназначены для оптимизации работы, в первую очередь, руководства и персонала кадровых служб предприятий и играют значительную роль в повышении их производительности труда.

По функциональной направленности можно выделить основные группы таких систем:

- многофункциональные экспертные системы, позволяющие проводить профориентацию, отбор, аттестацию сотрудников;
- экспертные системы для группового анализа персонала, выявления тенденций развития подразделений и организации в целом;
- программы расчета заработной платы;
- комплексные системы управления персоналом, позволяющие формировать и вести штатное расписание, хранить полную информацию о сотрудниках, отражать движение кадров внутри организации, рассчитывать заработную плату.

Информационная система управления персоналом предназначена для хранения и мгновенного получения всех необходимых сведений о сотрудниках. Также она позволяет вести табель учета работников, выходных, больничных и отпускных дней, рассчитывать заработную плату сотрудников, начислять премии, взыскивать штрафы, формировать различную отчетность.

Крупные компании преимущественно используют HR-модули класса my SAP Business Suite или Oracle E-Business Suite, которые отличаются большой функциональностью, возможностью реализовывать «сквозные» бизнес-процессы, исключить, двойной ввод данных и т.п.

Средние компании предпочитают преимущественно программные средства на основе Microsoft Dynamics, разработки Робертсон и Блумс Корпорейшн – «RB HR & Payrol –

управление кадрами и зарплата», системы «1С: Предприятие», «1С: Зарплата и управление персоналом», «БОСС-Кадровик» и др.

Системы управления информационными ресурсами предприятия

Системы управления корпоративным контентом ЕСМ (Enterprise content management) предназначены для управления информацией, которая накапливается в организации в процессе ее жизнедеятельности. ЕСМ-системы предназначены для того, чтобы сократить затраты на эффективную организацию работы с информацией.

Обеспечивая возможность сбора, хранения и предоставления информации по запросу, они позволяют структурировать получаемую информацию и устанавливать единые стандарты ее обработки, хранения, предоставления по запросу и удаления.

Самыми распространенными информационными системами управления контентом в пространстве СНГ являются системы электронного документооборота СЭД и ЕСМ. Непрерывно расширяющиеся функциональные возможности этих систем и добавление к ним системы автоматизации бизнес-процессов (Work From) уравнивали их содержание и сами понятия.

Лидерами по количеству информации выступают банки и страховые компании, однако СЭД и ЕСМ системы используются и на предприятиях, но с меньшей нагрузкой.

Основные функции классических ЕСМ и СЭД систем:

- Обработка входящей корреспонденции, в том числе, как отдельного типа документов, обращений граждан. Система обеспечивает обработку, организацию рассмотрения и выдачу резолюции по входящему документу. Дальнейшее формирование поручений, и последующую процедуру контроля система обеспечивает отдельно.

- Подготовка и согласование, подписание и отправка исходящей корреспонденции. Работа системы в этой области сводится к обеспечению возможности подготовки проекта документа, организации его согласования по параллельной, последовательной либо комбинированной схеме подписания, учету его отправки и контролю получения исходящего документа адресатом при различных видах доставки: почтой, курьером, службой рассылки, работающих на основе директмаркетинговых компаний обеспечивающих массовые почтовые рассылки.

- Формирование дел. Процедуры подготовки индексобразующего классификатора (номенклатуры дел), ассоциируют находящиеся в системе электронные документы с конкретными делами (индексами дел), что позволяет систематизировать электронную документацию в соответствии с тематикой, одновременно обеспечивая управление этими документами на протяжении их жизненного цикла (от подготовки проекта до уничтожения документов из архива, либо передаче оригиналов на внешнее хранение).

- Поддержка директивного управления организацией. Подготовка проектов приказов и распоряжений, их подписание, регистрация, учет ознакомления сотрудников с текстом документа, контроль вступления в действие.

- Внутренние документы. Универсальная конструкция в структуре документооборота организации, основывающаяся на том, что внутренний документ является, по своей сути, сопроводительным письмом к приложению. Приложение и является тем документом, из-за которого создается внутренний документ. Достоинством такого подхода является его универсальность, а недостатком – сложность в систематизации таких документов и, как следствие, проблематичность в управлении ими.

- Процедуры архивного дела. Они позволяют выдержать требования законодательства по срокам хранения документов после окончания работы с ними в текущем делопроизводстве, а также тех материалов, которые представляют ценность для сотрудников, организации либо общества.

Кроме того, в ЕСМ присутствуют обязательные вспомогательные функции:

- Обеспечение управления доступом к данным системы. Доступ разграничивается на основании индивидуальных должностных инструкций работников и проектных групп.

- Разнообразные по набору функций клиентские интерфейсы, позволяющие обеспечить работу в системе разных групп пользователей.

В классическом виде функциональные возможности ограничиваются автоматизацией перечисленных стандартизированных потоков документов, но кредитно-финансовые организации дополняют системы своими специфическими требованиями.

На рынке СНГ наибольшее распространение получили следующие EСМ-системы: 1С: Документооборот, DIRECTUM, IBM Lotus Notes, Lan Docs, Дело, Канцлер, ЕВФРАТ

14.2 Организация оперативной системы координации деятельности

Система менеджмента и регулирования (MCS) обеспечивает структурирование процесса решения проблем и создание соответствующего механизма координации деятельности разных исполнителей и подразделений организации через систему оперативных совещаний.

Целью оперативных совещаний является обмен информацией и принятие решений. Для этого формируется единая система интегрированных совещаний от заседания совета директоров до производственного участка. Она проектируется по всей иерархии управления и является постоянно действующей на весь календарный период (пример, таблицы 14.2.1. и 14.2.2.).

Таблица 14.2.1. - Пример полностью интегрированных оперативных совещаний

Сфера контроля	Кто присутствует	Частота проведения
вся производственная сфера организации	директор и менеджеры по направлениям	еженедельно (обычно во вторник 10-00)
каждое производство (аналогично для управлений и отделов)	менеджер по производству, контролеры, плановик	ежедневно
каждое производственное подразделение	мастер, контролер, рабочие	ежесменно

Таблица 14.2.2. Ориентировочные постоянные плановые темы в течение календарного месяца

1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя
подведение итогов работы за предыдущий месяц	проблемы качества	обсуждение инновационных проектов (технических и организационных) и состояния их реализации	планируемые объемы продаж и готовность выполнения плана следующего месяца

Каждое совещание состоит из постоянной плановой темы, дополнительных вопросов требующих немедленного разрешения и объявлений (информации общего значения).

Каждому участнику совещания предоставляется право сосредоточить внимание на его роли в обсуждаемой теме и высказать свою точку зрения в рамках заданного регламента.

Общие требования к системе оперативных совещаний:

- устанавливается постоянное место и время проведения оперативного совещания;
- темы постоянных совещаний периодически повторяются из месяца в месяц;
- должен быть определен постоянный состав участников по каждой теме.

Дополнительные участники приглашаются по мере необходимости;

- каждому из участников известна основная тема совещания, кто докладывает состояние дел, по плановому вопросу и время, отведенное на доклад и обсуждение (регламент);

- по результатам обсуждения на каждом совещании принимаются решения, и оценивается состояние выполнения ранее принятых решений;

- совещанию на более высоком уровне должны следовать за совещаниями по данной теме на более низком уровне;

- вопросы, не проработанные на более низком уровне, на совещаниях более высокого уровня не принимаются и не рассматриваются.

Системность и периодическая повторяемость тем, позволяет избежать накопления нерешенных проблем, систематизировать работу и экономит время.

ТЕМА 15. Совершенствование бизнес-процессов

15.1. Подходы к совершенствованию бизнес-процессов

Сегодня содержание понятия «совершенствование» гораздо шире, чем обеспечение соответствия продукции заданным требованиям. Предприятия переходят от «качества продукции» через «качество процессов» к понятию «качество фирмы».

Питер Друкер отмечает, что многие руководители недооценивают важность совершенствования того, что сегодня хорошо, и занимаются инновациями тогда, когда все плохо и не хватает ни сил, ни ресурсов. Лучшая инновационная стратегия - это стратегия непрерывного совершенствования. Лучшее правило стратегий совершенствования - приложить усилия к тому, чтобы развить свой успех, расширять те области, в которых вы добились успеха и вовремя менять их. При этом важно научиться обращать внимание не только на внешние изменения, но и научиться видеть внутренние возможности.

Выделяют два концептуальных подхода к совершенствованию бизнес-процессов: а) процедурный и б) преобразовательный.

Оба подхода базируются на общем фундаменте процессной теории и методологии управления процессами: описание границ процессов, описание самого процесса, установление контрольных точек в процессах, измерение показателей процесса, анализ полученной информации и предложения по совершенствованию. Они направлены на выявление дублирования функций, узких мест, затратных центров, качества отдельных операций, недостающей информации, возможностей автоматизации и управление качеством.

Имея много общего, эти подходы имеют существенные различия.

Процедурная концепция идет «от структуры к процессу». Она основывается на создании системы учета качества осуществляемых операций и процессов, которая позволяет фиксировать положительную динамику по определенным показателям в наблюдаемом процессе. Например, снижение доли вредных примесей, дефектов, материалоемкости, повышение производительности труда, надежности и конкретных потребительских свойств продуктов.

Этот подход в большей степени ориентирован на совершенствование фрагментарных процессов в рамках функционально- специализированных структур управления, их унификации и стандартизации в рамках ISO.

Он позволяет фиксировать усилия по улучшению или отсутствие этих улучшений. Его ограниченность обусловлена возможностями измерения и анализа показателей и тем, что любая система показателей не может учесть все детали процесса, поэтому улучшения обычно охватывают только часть деятельности, и возможно не самую важную. Нередко, стандарты ISO укрепляют основу функционально- иерархической модели управления организацией, углубляя проблемы слабой адаптивности, гибкости и высокой бюрократизации в управлении. Поэтому на практике совершенствование процессов в рамках

этого подхода нередко сводится к переносу функций структурных подразделений в создаваемые процессные подразделения.

Преобразовательная концепция идет «от процесса к структуре» и концентрирует внимание на создании дополнительной ценности для внутренних и внешних клиентов. Процессы исследуются с позиций совокупности операций, создающих ценность для потребителя. Ставится цель перехода к процессно-ориентированной модели управления.

В этом случае деятельность каждого сотрудника и каждого подразделения на предприятии связывают с тем клиентом, на которого она направлена. Главный вопрос концепции «Кто будет пользоваться результатами данной операции?». В ней используется внутренний маркетинг, т.е. постоянное уточнение у клиентов «то ли им поставляют?» «в нужном ли объеме?» «в удобные ли сроки?» и осуществляется корректировка операций в соответствии с их ожиданиями и требованиями.

Преобразовательная концепция не ограничивается только внутренним маркетингом, ее целью могут быть полное устранение потерь, улучшение качества конечного продукта, сокращение затрат и сроков выпуска продукции.

В рамках этого подхода более полно реализуется процессное управление, появляется возможность избежать излишней функциональной специализации или значительно снизить ее роль посредством интеграции.

Процедурная концепция легче в реализации, но преобразовательная может привести к большему эффекту в будущем. Обе концепции не противоречат друг другу, поэтому в практике организации обычно используют их сочетание. Для стабилизации уровня выполнения процесса, рекомендуется использовать поддерживающий цикл - «стандартизируй - делай - проверяй-действуй» (SDCA).

Стабилизировав выполнение процесса, можно ответить на вопрос «Проблема возникает потому, что мы не следовали определенному стандарту, или потому, что стандарт оказался несовершенным?». В первом случае, необходимо стабилизировать процесс, т.е.заставить исполнителей следовать определенному стандарту, воздействуя на них, а во втором совершенствовать стандарт.

Когда стандартные требования установлены и выполняются, но проблема осталась, используется «цикл совершенствования Шухарта - Деминга» PDCA

Планируй (plan) - значит найти причину и запланировать ее устранение. Делай (do) - выполнить намеченный план. Проверь (check) - проверить, исчезли ли дефекты. Действуй (act) - действовать с учетом изменений.

Если дефекты исчезли, новое исполнение бизнес-процесса следует стабилизировать, снова используя цикл SDCA.

Б. Андерсеном предложен расширенный алгоритм совершенствования бизнес-процессов, как бы объединяющий стабилизирующий и совершенствующий циклы. Он включает пять этапов:

1. Документирование процесса (разработка стандарта);
2. Измерение показателей (количественных характеристик);
3. Оценивание показателей (сравнение текущего и желаемого уровней результатов);
4. Планирование совершенствования (действий, которые приведут к достижению желаемого уровня);
5. Совершенствование.

В развернутом виде, алгоритм улучшения представлен в стандарте ИСО 9004:2000. В соответствии с ним необходимо осуществить следующие действия:

а) определить причину улучшения - определить проблему процесса, и выбрать область улучшения, указав причину необходимости работы над ней;

б) оценить фактическую ситуацию - результативность и эффективность существующего процесса. Собрать и проанализировать данные для выявления проблем, которые чаще всего возникают. Выбрать конкретную проблему и поставить задачу по улучшению;

в) провести анализ с целью определения и проверки первопричины проблемы;

г) осуществить идентификацию возможных решений - исследовать альтернативные решения. Необходимо выбрать и реализовать лучшее решение, которое устранит первопричины проблемы и предотвратить ее повторное возникновение;

д) оценить последствия - следует убедиться, в том, что проблема и ее первопричины устранены или их воздействие уменьшилось, что решение сработало, и задача по улучшению выполнена;

е) осуществить внедрение и стандартизацию нового решения - заменить старый процесс на улучшенный, предотвращая повторное возникновение проблемы и ее первопричин;

ж) после завершения действий по улучшению осуществить оценку результативности и эффективности процесса. Результативность и эффективность проекта по улучшению следует оценить и рассмотреть возможность его использования еще где-либо в организации.

Нередко фирмы используют собственный цикл совершенствования. Например, «Моторола» использует алгоритм совершенствования DMAIC «определить - измерить - проанализировать - усовершенствовать - проконтролировать», который по существу не отличается от рассмотренных алгоритмов.

Существуют различные методы и модели совершенствования бизнес-процессов, среди которых выделяются функциональный и объектно - ориентированный подходы. В функциональном подходе главным структурообразующим элементом является функция (действие), в объектно-ориентированном подходе - объект.

Сущность функционального подхода к моделированию бизнес-процессов сводится к построению схемы технологического процесса в виде последовательности операций, на входе и выходе которых отражаются объекты различной природы: материальные и информационные объекты, используемые ресурсы, организационные единицы.

Достоинство функционального подхода заключается в наглядности и понятности представления бизнес-процессов на различных уровнях абстракции, что особенно важно на стадии внедрения разработанных бизнес-процессов в подразделениях предприятия. Существенным недостатком функционального подхода является некоторая субъективность детализации операций и как следствие большая трудоемкость в адекватном построении бизнес-процессов.

Объектно-ориентированный подход предполагает вначале выделение классов объектов, а далее определение тех действий, в которых участвуют объекты. При этом различают пассивные объекты (материалы, документы, оборудование), над которыми выполняются действия, и активные объекты (организационные единицы, конкретные исполнители, информационные подсистемы), которые осуществляют действия. Такой подход более объективно позволяет выделять операции над объектами, а заодно и решать задачи целесообразности существования самих объектов. Недостаток объектно-ориентированного подхода заключается в меньшей наглядности конкретных процессов для лиц, принимающих решения. Вместе с тем, выявленные операции для наглядности, в дальнейшем могут быть представлены в виде функциональных диаграмм.

Наибольшую перспективу представляют комплексные методологии моделирования бизнес-процессов, например ARIS - технология, позволяющие в зависимости от целей анализа бизнес-процессов выбирать адекватные модели.

ТЕМА 16. Эффективность управления

16.1. Оценки эффективности управления по результатам финансово-экономической деятельности

Известно более ста показателей, характеризующих финансово-экономическую деятельность предприятия, и многие специалисты сходятся во мнении, что при анализе

эффективности управления их необходимо группировать в зависимости от целей оценки.

Выбор той или другой группы должен основываться на целях оценки субъекта управления.

Первая группа - показатели прибыльности (рентабельности) хозяйственной деятельности предприятия. В общем случае они представляют собой отношение прибыли к тем или иным активам предприятия. Среди показателей, основывающихся на данных официальной (публичной) отчетности, наиболее существенными для сравнения являются: общая рентабельность; чистая рентабельность; рентабельность собственного капитала; общая рентабельность производственных фондов.

Общая рентабельность предприятия рассчитывается как отношение прибыли к сумме всех активов предприятия; показывает, сколько прибыли получено на 1 руб. активов.

Чистая рентабельность предприятия рассчитывается как отношение чистой прибыли к сумме всех активов; показывает, сколько чистой прибыли получено на 1 руб. активов.

Рентабельность собственного капитала предприятия рассчитывается как отношение чистой прибыли к сумме собственного капитала. Коэффициент показывает, сколько чистой прибыли получено на 1 руб. собственного капитала, и характеризует, насколько эффективно последний использовался. Он важен для собственников, так как может оказывать влияние на котировки акций предприятия на фондовой бирже.

Общая рентабельность производственных фондов рассчитывается как отношение валовой прибыли к средней величине основных производственных фондов и оборотных средств в товарно-материальных ценностях. Коэффициент показывает, сколько валовой прибыли получено на 1 руб. производственных фондов.

При необходимости аналогичным образом может оцениваться как общая, так и чистая рентабельность долгосрочных активов, основных и оборотных средств (текущих активов) и их отдельных составляющих.

Вторая группа - показатели эффективности хозяйственной деятельности и управления организацией. Они выражаются отношением прибыли к объему продаж (выручке от реализации товаров, работ, услуг). Их значения, основывающиеся на данных официальной (публичной) отчетности, позволяют оценить чистую прибыль, прибыль от реализации продукции, прибыль от финансово-хозяйственной деятельности и валовую прибыль по отношению к объему продаж.

Коэффициент валовой прибыли - это отношение разности объема продаж и себестоимости товаров и услуг к объему продаж. Этот коэффициент показывает долю валовой прибыли (валовой маржи, валового покрытия) в объеме продаж, т.е. величину валовой прибыли на 1 руб. продаж, и является одним из наиболее важных для менеджеров.

Коэффициент операционной прибыли, или операционной маржи - это отношение операционной прибыли (прибыли от основной деятельности) к объему продаж. Коэффициент показывает величину операционной прибыли, приходящейся на 1 руб. продаж.

Рентабельность продаж - это отношение чистой прибыли к объему продаж. Она показывает величину чистого дохода, полученного предприятием на 1 руб. реализованной продукции.

Третья группа - показатели деловой активности: отдача всего капитала; отдача основных фондов; оборачиваемость оборотных средств; оборачиваемость запасов; оборачиваемость дебиторской задолженности; оборачиваемость наиболее ликвидных активов; оборачиваемость кредиторской задолженности; отдача собственного капитала. Показатели оборачиваемости оборотных фондов, финансов, дебиторской задолженности, наиболее ликвидных активов характеризуют скорость их превращения в денежную форму.

Коэффициент отдачи всех активов, т.е. всего капитала предприятия, определяется отношением выручки от реализации продукции к среднему за период итогу баланса. Коэффициент показывает величину выручки, полученной предприятием на 1 руб. активов за исследуемый период.

Коэффициент отдачи основных фондов определяется отношением выручки от реализации продукции (продаж) к средней за период стоимости основных средств и нематериальных активов. Коэффициент показывает величину выручки, полученной предприятием на 1 руб. активов за исследуемый период.

Оборачиваемость оборотных фондов определяется отношением выручки от реализации продукции (продаж) к средней за период стоимости оборотных средств. Коэффициент показывает количество оборотов, совершаемых оборотными средствами за исследуемый период.

Оборачиваемость товарно-материальных запасов определяется отношением суммы себестоимости реализованной продукции к средней за период стоимости запасов. Коэффициент показывает количество оборотов, совершаемых товарно-материальными запасами за исследуемый период.

Оборачиваемость дебиторской задолженности определяется отношением выручки от реализации продукции (продаж) к средней за период сумме дебиторской задолженности. Коэффициент показывает, сколько раз за исследуемый период дебиторская задолженность превращалась в денежные средства. Высокие значения коэффициента положительно сказываются на ликвидности и платежеспособности.

Оборачиваемость кредиторской задолженности определяется отношением суммы себестоимости реализованной продукции (продаж) за период к средней сумме кредиторской задолженности за период. Коэффициент показывает количество оборотов за период, которое требуется предприятию для выплаты долгов кредиторам.

Оборачиваемость наиболее ликвидных активов определяется отношением выручки от реализации (продаж) за период к средней за период сумме наиболее ликвидных активов - денежных средств и краткосрочных финансовых вложений (краткосрочных инвестиций). Коэффициент характеризует выручку за период на 1 руб. наиболее ликвидных активов и количество оборотов.

Коэффициент отдачи собственного капитала определяется отношением выручки от реализации продукции (продаж) к средней за период величине источников собственных средств. Коэффициент характеризует выручку за период на 1 руб. собственных средств и количество оборотов.

Четвертая группа — показатели финансовой устойчивости: коэффициент покрытия; коэффициент срочной ликвидности; индекс постоянного актива; коэффициент автономии; обеспеченность собственными оборотными средствами и др. Это наиболее многочисленная группа.

Коэффициент покрытия, или текущей ликвидности, определяется отношением суммы оборотных средств (текущих активов) к текущим обязательствам (текущим пассивам). Коэффициент показывает, в какой степени текущие обязательства покрываются оборотными средствами. $K_{пл} \geq 2,0$ теоретически считается нормальным, однако для различных отраслей он может колебаться от 1,2 до 2,5.

Коэффициент срочной ликвидности рассчитывается как отношение суммы высоколиквидных активов (денежных средств, краткосрочных инвестиций и дебиторской задолженности) к текущим обязательствам. Коэффициент определяет способность предприятия выполнять текущие обязательства за счет быстроликвидных активов. Предпочтительной считается его величина, равная 1,0, допустимой — $0,7 \div 1,0$. На практике во многих отраслях он бывает значительно ниже, поэтому его следует сравнивать с отраслевыми нормами.

Индекс постоянного актива определяется отношением суммы внеоборотных (устойчивых) активов (основных средств, долгосрочных инвестиций и нематериальных активов) к сумме собственных средств. Показатель характеризует долю внеоборотных активов, профинансированных за счет собственных средств.

Коэффициент автономии определяется отношением суммы собственных средств (собственного капитала) к совокупному капиталу (итогу баланса). Коэффициент отражает

долю собственных средств в совокупном капитале (пассивах) и интересен как для собственников, так и для кредиторов. Считается, что доля собственных средств в пассивах должна превышать долю заемных средств. Рекомендуемая величина коэффициента для промышленных предприятий не должна быть менее 0,5.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами определяется отношением суммы собственных оборотных средств (оборотные средства минус долгосрочные активы) к сумме оборотных средств (текущих активов). Коэффициент характеризует долю собственного капитала в оборотных средствах. Его рекомендуемое значение должно превышать 0,1 (в Республике Беларусь дифференцируется по отраслям от 0,1÷0,3).

Кроме рассмотренных групп показателей необходимо оценивать степень доходности средств, вложенных в предприятие (инвестиций).

Рентабельность общих инвестиций определяется как отношение суммы прибыли (до вычета налогов и выплаченных процентов по долгосрочным обязательствам) к общим инвестициям (сумме долгосрочных обязательств и собственного капитала). Коэффициент показывает, какой доход получает предприятие на 1 руб. инвестированных средств. Он косвенно характеризует эффективность руководства в управлении инвестированными средствами.

Весьма важным является показатель *производительности труда*, который определяется отношением выручки от реализации продукции к среднесписочной численности работников за исследуемый период. Его величина показывает, сколько продукции реализовано на одного работающего.

Чтобы оценить эффективность предприятия и управления им по показателям финансово-экономической деятельности, необходимо сравнить полученные значения с нормативами или отраслевыми показателями, а также оценить тенденции их изменения (динамику) по отношению к предыдущим периодам. Если показатели соответствуют нормативам по отрасли, а динамика положительна, деятельность предприятия и управление им оцениваются положительно.

Оценка эффективности аппарата управления и её система показателей может быть классифицирована следующим образом:

1. Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации, и затраты на управление. При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться прибыль и фактический чистый доход.

2. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления и т.п.

При оценке эффективности процесса управления применяются показатели, которые приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности без изменения (ухудшения) остальных. К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие: производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надежность.

3. Группа показателей характеризует рациональность организационной структуры и её организационно-технический уровень. К структурам относятся звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности.

Для оценки эффективности управления большое значение имеет определение соответствия системы управления и её организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности состава работников объему и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления техническими и технологическими средствами с учётом их номенклатуры.

Однако в настоящее время в силу специфики управленческого труда и сложности расчета его результатов и затрат определение многих качественных показателей, например, квалификации, культуры управленческого труда, для оценки эффективности управления чрезвычайно сложно. В связи с этим годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда (ЭГ) можно определить по следующей формуле:

$$\text{ЭГ} = (C_1 - C_2) * B_2 - E_n * Z_{ед} \quad (16.1.1.)$$

где C_1, C_2 - стоимость единицы выполненной работы до и после внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда (оплата труда, руб.);

B_2 - годовой объем работ после внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда в натуральном выражении;

E_n - нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина обратная нормативному сроку окупаемости T_n);

$Z_{ед}$ - единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий по научной организации управленческого труда.

Очень сложно выразить объем работы в натуральных измерителях. Поэтому рекомендуют применять более укрупненный и несколько условный метод оценки общей экономии от внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда (Эоб) по следующей формуле:

$$\text{ЭОБ} = \text{ЭВ} + \text{ЭДС} + \text{ЭОТ} - Z \quad (16.1.2.)$$

где Эв - экономия, достигнутая за счет высвобождения управленцев, руб.

Эдс - экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленцев в функциональных и производственных подразделениях, руб.;

Эот - экономия, достигнутая за счет рационального использования средств оргтехники, канцелярских товаров и др., руб.

Z - затраты на осуществление мероприятий по научной организации управленческого труда, руб.

Рациональная и своевременная оценка эффективности управления и экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию менеджмента позволят повысить его эффективность и конкурентоспособность организации.

2.2. Литература

Основная литература

1. Воронин, А.Д. Организационный менеджмент : учебник для вузов /А.Д.Воронин, А.В. Королев – Минск : Высшая школа, 2022.-317с.
2. Беляцкий, Н.П. Креативный менеджмент: учебник для вузов /Н.П.Беляцкий.-Минск:Высшая школа, 2022.-382с.
3. Климович, Л. К. Основы менеджмента: учебник для ссузов / Л. К. Климович. – 3-е изд., испр. – Минск: РИПО, 2018. – 278 с.
4. Операционный менеджмент: учебное пособие для вузов / [В. И. Тележников и др.]; под ред. В. И. Тележникова. – Минск: Амалфея: Мисанта, 2016. – 460 с.
5. Смольский, А. П. Практический менеджмент: инструменты, стратегия и тактика управления: учебное пособие / А. П. Смольский. – Минск: Амалфея: Мисанта, 2016. – 444 с.

Дополнительная литература

6. Маслова, Е.Л. Менеджмент: учебник / Е.Л. Маслова. – Москва: Дашков и К°, 2024. – 333 с.– Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=711137>.
7. Маслов, В.И. Менеджмент: учебно-методическое пособие: / В.И. Маслов; Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Факультет глобальных процессов. – 2-е изд. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 29 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=103839>.
8. Менеджмент организации: учебник: / О.В. Баландина, А.Б. Вешкурова, Н.А. Копылова и др.; под общ.ред. С.А. Шапиро. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 565 с.– Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119>.
9. Блинов, А.О. Теория менеджмента: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – Москва: Дашков и К°, 2022. – 299 с.– Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684380>.
10. Люханова, С.В. Менеджмент организации: учебное пособие: / С.В. Люханова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 332 с. Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562200>.
11. Луговнина, С.М. Международный менеджмент: учебное пособие: / С.М. Луговнина; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2019. – 156 с.– Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562249>.
12. Шуклина, М.А. Основы корпоративного управления: учебник: / М.А. Шуклина. – Москва: Университет Синергия, 2019. – 304 с.– Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574442>.

Электронные учебно-методические комплексы

13. Драгун, Н. П. Менеджмент [Электронный ресурс]: электронный учебно-методический комплекс дисциплины / Н. П. Драгун, И. В. Ивановская; Афедр «Экономика». – Гомель: ГГТУ им. П. О. Сухого, 2013. – Режим доступа: <http://elib.gstu.by/handle/220612/2689>.

Учебно-методические материалы

14. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие по одноименной дисциплине для студентов специализации 1-25 01 07 15 «Экономика и управление на предприятии агропромышленного комплекса» дневной и заочной форм обучения / составители: Н. В. Пархоменко, О. Г. Винник, Л. В. Щукина; Министерство образования Республики Беларусь, Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого», Кафедра «Экономика и управление в отраслях». – Гомель: ГГТУ, 2016. – 431 с. – Режим доступа: <https://elib.gstu.by/handle/220612/15021>.

15. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: практикум для слушателей специальности 1-24 01 72 «Экономическое право» заочной формы обучения / В. А. Михарева; Министерство образования Республики Беларусь, Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого», Институт повышения квалификации и переподготовки кадров, Кафедра «Профессиональная переподготовка». – Гомель: ГГТУ, 2016. – 38 с. – Режим доступа: <https://elib.gstu.by/handle/220612/14989>.