

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Орловский государственный аграрный университет»

Экономический факультет

Кафедра организации предпринимательской
деятельности и менеджмента в АПК

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие
для магистрантов направления подготовки
080200.68 – Менеджмент

ОРЕЛ – 2013

УДК 005 (075.8)
ББК 65.291.21 я 73
Л 68

Учебное пособие по дисциплине «Современные проблемы менеджмента» для магистрантов направления подготовки 080200.68 – Менеджмент разработано доцентом кафедры «Организация предпринимательской деятельности и менеджмента в АПК» Ловчиковой Е.И.

Рецензенты:

д.э.н., профессор, директор Финансово-экономического института
ФГБОУ ВПО Госуниверситет - УНПК Злобин Е.Ф.

к.э.н., доцент кафедры «Организация предпринимательской
деятельности и менеджмента в АПК» Кравченко Т.С.

Учебное пособие рассмотрено и утверждено на заседании кафедры «Организация предпринимательской деятельности и менеджмента в АПК» (протокол №22 от 20.06.2013г.), методической комиссией экономического факультета по направлению подготовки Менеджмент (протокол №6 от 13.03.2013г.)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
МОДУЛЬ 1. Лекция 1. Тема: Место, роль и основные тенденции развития современного менеджмента	6
Практическое занятие к теме 1.	21
МОДУЛЬ 1. Лекция 2. Тема: Современные проблемы и особенности реализации принципов и функций менеджмента	27
Практическое занятие к теме 2.	46
МОДУЛЬ 2. Лекция 1. Тема: Современные типы организаций	59
Практическое занятие к теме 1.	75
Модуль 2. Лекция 2. Тема: Корпоративные организации и корпоративное управление	76
Практическое занятие к теме 2.	98
МОДУЛЬ 2. Лекция 3. Тема: Проблемы управления организационными изменениями.	98
Практическое занятие к теме 3.	117
МОДУЛЬ 3. Лекция 1. Тема: Система управленческих технологий	121
Практическое занятие к теме 1.	136
Модуль 3. Лекция 2. Тема: Проблемы эффективного руководства и лидерства	138
Практическое занятие к теме 2.	157
МОДУЛЬ 4. Лекция 1. Тема: Современные теории конкуренции, конкурентных преимуществ и лидирования в отрасли	163
Практическое занятие к теме 1.	176
Тематика рефератов и докладов для практических (семинарских) занятий	172
Вопросы для самоконтроля	177
Тематика самостоятельной работы	179
Тестовые задания	182

МОДУЛЬ 1. Лекция 1.

Тема: Место, роль и основные тенденции развития современного менеджмента

Вопросы, подлежащие рассмотрению:

1. Системная методология менеджмента.
2. Основные закономерности и тенденции развития современного менеджмента.
3. Эффективность систем управления и определяющие ее факторы.

1. Системная методология менеджмента.

Современная наука управления представлена самыми различными течениями, школами, направлениями, концепциями, которые часто используются в практике управления фирмами в форме, так называемого, методологического подхода.

Применительно к менеджменту методологический подход означает использование определенных приемов познания и способов деятельности, направленных на достижение целей управления.

От применения того или иного подхода к управлению организацией зависит эффективность функционирования данного предприятия в современных рыночных условиях. Множество организаций были обречены на неудачу, главным образом из-за неверного выбора и использования подходов к управлению. Любая организация должна иметь представления о подходах к управлению для эффективного функционирования ее в современной экономической системе.

Системная методология в менеджменте получила своё признание и широкое распространение во второй половине XX века. Научно-технический прогресс, давший мощный толчок широкой автоматизации производственных процессов, стал оказывать своё революционизирующее воздействие и на процессы управления. Востребованной оказалась кибернетика – теория, объяснявшая многие закономерности авторегулирования в биологии, физике, технике. Открылись возможности применения этих закономерностей в теории и практике управления социально-экономическими организациями. В России это нашло применение вначале в проектировании автоматизированных систем управления (АСУ), а затем и в формировании системного подхода ко всем процессам организации и

управления в социально-экономических структурах. Из трудов зарубежных авторов, признававших системный подход как один из универсальных инструментов менеджмента, в России получили известность работы Р. Джонсона, Ф. Каста, Д. Розенцвейла, С. Оптнера, С. Янга, Дж. Риггса, М. Х. Мескона и др.

Системный подход вошёл в современную теорию организации и управления как особая методология научного анализа и мышления. Способность к системному мышлению стала одним из требований к современному руководителю. Суть системного подхода в менеджменте заключается в представлении об организации как о системе.

Термин «система» в переводе с греческого означает целое, составленное из отдельных частей. В настоящее время существует достаточно большое количество определений «система». Наиболее общим определением является: *«Система это целенаправленный комплекс взаимосвязанных элементов любой природы, образующих целое нового качества».*

Необходимым условием системного образования является:

- ✓ наличие как минимум двух элементов;
- ✓ наличие связи между элементами;
- ✓ наличие функции;
- ✓ наличие цели;
- ✓ наличие тектологической границы.

Элемент – это неделимая часть системы. Дальнейшее деление элементов приводит к разрушению его функциональных связей с другими элементами и получению свойств выделенной совокупности, неадекватной свойствам элемента как целого.

Связь - это то, что соединяет элементы и свойства системы в единое целое. Связи между элементами и подсистемами одного и того же уровня называются горизонтальными, а связи системы со всеми подсистемами соподчиненных иерархических уровней называются вертикальными.

Подсистема - выделенное по определенным правилам и признакам целенаправленное подмножество взаимосвязанных элементов любой природы.

Каждую подсистему можно разделить на более мелкие подсистемы. Система отличается от подсистемы только лишь правилом и признаками объединения элементов. Для системы правило является общим, а для подсистем – более индивидуальным. Исходя из этого, систему можно представить и как нечто целое, состоящее из

подсистем, каждую из которых можно рассматривать относительно самостоятельно. Подсистемы, выделенные на одном горизонте, являются *подсистемами одного уровня*. Деление подсистем на подсистемы более низкого уровня называется *иерархией* и означает подчинение более низкого уровня системы более высокому.

Тектологические границы как область соприкосновения взаимодействия нескольких систем (элементов систем), являются контурами системы.

Цель системы – это «желаемое» состояние ее выходов, т.е. некоторое значение или подмножество значений функций системы. Цель может быть заданной извне или поставлена системой самой себе, в этом случае цель будет отражать внутренние потребности системы.

Функция системы задается из вне и показывает, какую роль данная система выполняет по отношению к более общей системе, в которую она включена составной частью, наряду с другими системами, выступающими для нее внешней средой. Любое изменение функции, производимое средой, вызывает смену механизма функционирования системы, а это приводит к изменению структуры системы и связей. Система существует пока она функционирует.

Структура системы представляет собой совокупность устойчивых связей и отношений элементов, конкретизированных по величине, направлению и назначению.

Множество систем, существующих в окружающем нас мире, можно классифицировать в зависимости от ряда признаков.

Наиболее часто используются следующие подходы к классификации:

- ✓ по взаимодействию с окружающей средой;
- ✓ по степени сложности;
- ✓ по возможности действия системы во времени;
- ✓ по назначению объекта;
- ✓ по формальным свойствам формальной системы.

По взаимодействию с окружающей средой системы подразделяются на *закрытые* и *открытые*.

По степени сложности различают *простые* и *сложные*. Простые системы характеризуются небольшим количеством внутренних и внешних связей.

По возможности действия системы во времени системы делятся *статические* и *динамические*. Статические системы характеризуются не изменчивостью, т.е. их параметры не зависят от времени.

Динамические системы, в отличие от статических, изменчивы, т.е. их параметры связаны со временем.

По назначению объекта системы подразделяются на *организационные, энергетические, технические, управленческие и т.д.*

По формальным свойствам формальной (например, математической) системы: *линейные, нелинейные, непрерывные, дискретные и другие системы.*

С позиции системного подхода управление рассматривается как многомерная система и предполагает выделение в системе:

- ✓ управляемой системы, являющейся объектом управления;
- ✓ управляющей системы, являющейся субъектом управления.
- ✓ подсистемы управления, осуществляющей управленческое

воздействие.

Взаимодействие и взаимосвязь элементов системы (подсистемы, субъекта, объекта) называется *управленческими отношениями*. Управленческие отношения представляют собой разновидность общественных отношений. Средством реализации управленческих отношений является *управленческое решение*.

Претворение в жизнь любого управленческого решения происходит посредством *управленческого воздействия*, отражающее различные формы влияния управляющей системы на управляемую систему с целью изменения способов ее функционирования.

При рассмотрении сущности системного подхода, особое внимание следует уделить свойствам систем как условию глубокого изучения их структуры и содержания для принятия качественного управленческого решения. Как правило, раскрываются свойства целостности систем, иерархичности, взаимосвязи с внешней средой, надежности, оптимальности и др. Всего выделяют 30 свойств систем, которые предлагается подразделять на четыре группы:

- ✓ свойства, характеризующие сущность и сложность систем;
- ✓ свойства, характеризующие связь системы с внешней средой;
- ✓ свойства, характеризующие методологию целеполагания системы;
- ✓ свойства, характеризующие параметры функционирования и развития системы.

Понимая под системой определенную целостность, состоящую из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в функционирование целого, главной задачей руководителя является необходимость видеть организацию в целом, в единстве составляющих

ее частей, которые прямо и косвенно взаимодействуют друг с другом, и с внешним миром. Он должен учитывать, что любое, даже частное управленческое воздействие на какой-либо компонент организации обязательно приводит к многочисленным, а часто непредсказуемым последствиям. Их-то и необходимо учитывать в управлении; для этого надо знать, каковы те основные законы, по которым строятся системы.

Исследование сущности управления следует начинать с определения его компонентов и взаимосвязей между ними и внешней средой, различия управления функционированием системы в заданных условиях и управления развитием системы. Цель управления в первом случае - ликвидация внутренних и внешних возмущений без изменения выходных параметров системы, а во втором - перемена входных и выходных параметров в соответствии с изменениями внешней среды. Регулирование системы обеспечивает такую ее деятельность, при которой выравнивается состояние выхода системы по заданной норме.

Любая организация как система имеет свою внутреннюю логику, живет по своим взаимосвязанным законам. Учет этой системной логики организации есть важнейшее условие эффективного управления.

Значение системного подхода для рационализации управленческой деятельности и проектирования организаций возрастает в связи с необходимостью учитывать в управленческой деятельности новых реалий, вызовов, с которыми приходится сталкиваться организациям в современных условиях. К таким в первую очередь можно отнести следующие:

1. *Увеличение динамизма изменчивости среды существования организаций.* Современные условия рынка, насыщенного товарами и услугами высокого качества, ведут к усилению конкурентной борьбы, быстрому возникновению новых сегментов рынка товаров и услуг, сокращению жизненных циклов продуктов. Эти обстоятельства требуют от руководителей оперативного принятия решений относительно организационных изменений, возникающих как ответ на текущие и прогнозируемые вызовы внешней конкурентной среды существования организаций. Как показывает практика, лучшие результаты в организационных изменениях достигаются в тех случаях, когда изменения запланированы, когда «просчитаны» последствия изменений в одних частях или функциях организации для других. Такие прогнозы и расчеты наиболее результативны при рассмотрении организаций как системы, где понятно, каким образом связаны между

собой элементы, и как изменения одних из них влияют на изменения других.

2. *Интернационализация бизнеса*, размывание национальных, региональных границ, все большее доминирование на мировых рынках транснациональных корпораций порождает множество проблем, тесно связанных с традициями, этническими, социально-психологическими, политическими особенностями населения крупных регионов мира. Такие проблемы носят комплексный, системный характер, где трудно выявить иерархию важности действующих сил и факторов развития. Решение этих проблем (или, по крайней мере, смягчение их остроты) возможно на пути использования системного подхода.

3. Для успешной и эффективной работы организаций в XXI веке необходимы постоянные и глубокие *преобразования организационных структур*. Традиционные и доминирующие в бизнесе, административном и общественном управлении линейно-функциональные структуры, ориентированные на стабильную внешнюю среду, не могут обеспечить требуемый динамизм организационных изменений. Им на смену приходят сетевые, матричные, «виртуальные» структуры. Использование новых возможностей проектирования организационных структур, структурно-функциональной организации бизнеса и управления с наибольшей полнотой реализуется при системном проектировании организаций. Для этого современные системные методы в менеджменте предоставляют соответствующий методологический арсенал.

4. Успешная работа организаций в современных условиях требует особого внимания к использованию *творческого потенциала человеческих ресурсов организации*. Формирование культуры партисипативности, соучастия членов организации в программировании организационных целей, путей их достижения, распределения ресурсов. Организации контроля, эффективной коммуникации — новые темы системной аналитики, разрабатывающей специальные методы решения подобных чрезвычайно сложных проблем повышения результативности использования творческого потенциала работающих в организации индивидов.

2. Основные закономерности и тенденции развития современного менеджмента.

В основе современного менеджмента лежит система

экономических законов и закономерностей управления. Законы и закономерности носят объективный характер, т.е. не зависят от воли людей, а, напротив, определяют их волю, сознания и намерения. Осознанное использование экономических законов, осуществляясь через управление, позволяет привести деятельность людей в соответствие с объективными условиями развития.

Законом считается необходимое, существенное, устойчивое, повторяющееся отношение в природе и обществе.

Законы носят объективный характер и существуют независимо от сознания людей. Их нельзя запретить, забыть, отменить или уничтожить.

Выделяют три группы законов:

✓ всеобщие или универсальные (например, законы диалектики);

✓ общие, для больших групп явлений (например, закон всеобщего отбора);

✓ частные или специфические (например, законы управления).

К *общим* законам управления относят: закон специализации управления; закон интеграции управления; закон экономии времени.

Закон специализации управления. Современное производство основано на использовании новейших технологических процессов, технических средств, высокой степени организации производства, труда, информационных систем. Для управления таким производством необходимы узкоспециализированные знания и навыки в различных областях науки и техники, что приводит расчленению общих функций, их проявлению в конкретных условиях, на различных уровнях.

Закон интеграции управления. Интеграция, т.е. объединение, в менеджменте вытекает из потребности самого производства и управления им. Это объединение, с одной стороны, специализированных управленческих действий на различных этапах управления в единый управленческий процесс, а с другой – подразделений, производства в единый производственный организм – предприятие. Интеграционные процессы осуществляются до тех пор, пока они способствуют высоким темпам нововведений, внедрений изобретений и т.д.

В качестве интегрирующих факторов могут выступать цели, задачи, интересы, требования рынка.

Закон экономии времени. Эффективность управления и, следовательно, достижение поставленной цели зависят от скорости

реакции менеджера на потребности рынка и мобилизации внутренних и внешних переменных на удовлетворение этих потребностей. Решение любого вопроса в менеджменте в более краткое время, чем конкурирующей стороной, всегда оказывает положительное влияние на конечные результаты деятельности организации.

Закономерности менеджмента выражают наиболее важные и систематически повторяющиеся тенденции, которые в свою очередь отражают относительно устойчивые взаимосвязи между элементами управления в организации.

К числу важнейших *закономерностей* современного менеджмента следует отнести:

- ✓ Развитие теории и практики менеджмента в соответствии с трансформацией форм и методов организации экономики.
- ✓ Определяющее влияние состояния внешней среды в выборе и формировании системы управления организацией.
- ✓ Соответствие социального содержания управления формам собственности на имущество организации.
- ✓ Соотносительность управляющей и управляемой подсистем (субъекта (органа) и объекта управления).
- ✓ Преимущество сознательного (планомерного) управления.
- ✓ Концентрация и динамичное изменение функций управления в организации.
- ✓ Оптимизация уровней управления организацией.
- ✓ Оптимальное использование в процессах управления функций контроля, учета и анализа.

Закономерности менеджмента действуют объективно, не завися от воли и желания человека. Закономерности нужно изучать и знать направления их воздействия и взаимодействия. Пренебрежение ими может привести к действиям со стороны менеджера, которые вызовут нежелательные последствия и проблемы для организации, решение которых потребует дополнительных затрат труда и ресурсов. Поэтому человек должен их сознательно использовать.

Закономерности менеджмента касаются всей управленческой деятельности, влияют на состояние всех подсистем и элементов системы управления организации. Отметим, что еще не все закономерности управления персоналом глубоко изучены и открыты. Закономерности (как и законы) могут прекращать свое действие в силу изменения условий производства и управления, а также в силу прекращения или начала действия экономических законов развития.

По мере перехода к рынку такие изменения происходят особенно интенсивно.

В настоящее время продолжает развиваться как практика, так и теория менеджмента. При этом изменения в практике менеджмента приводят к соответствующему развитию теории. Например, гуманизация менеджмента, как все большая переадресация внимания от технологического управления к управлению человеческим поведением в организациях, повлекла смещение интересов теоретиков с вопросов классической теории менеджмента к вопросам поведенческого характера. В то же время развитие теории в свою очередь оказывает влияние на практику менеджмента. Можно сказать, что в менеджменте "сначала было слово". Дело в том, что люди, управляющие другими людьми, принимают решение, основываясь на собственном представлении об управлении, о принципах менеджмента и о технологиях воздействия на объект управления. В этом смысле теория менеджмента как бы предшествует практике. В то же время теория развивается в соответствии с практикой управления, так как реальные закономерности в управлении сначала утверждаются на практике, а лишь затем описываются теорией.

В настоящее время можно выделить *следующие тенденции развития современного менеджмента*: бурное развитие получает культура организации; стратегическое управление и стратегическое планирование находят свое применение во все более широком спектре специальных приложений; методы и технологии современного менеджмента, отработанные в коммерческих организациях, распространяются на некоммерческие сферы, включая государственный сектор; формируются и развиваются новые специальные виды менеджмента.

Коротко остановимся на этих тенденциях.

Культура организации сейчас все больше рассматривается как важный фактор прибыли и конкурентоспособности коммерческой организации, как фактор успеха, эффективности деятельности, а подчас и выживаемости некоммерческой организации.

Культура организации становится все в большей степени предметом заботы менеджеров всего мира. Культура организации - сложный феномен. В нее входят нормы, принципы, правила, ценности, идеалы, язык, жаргон, история организации, легенды, образы, символы, метафоры, церемонии, ритуалы, формы наград и поощрений, размещение, здание, окружение. В отличие от национальной культуры,

которая носит весьма инерционный характер, культура организации может значительно измениться в течение непродолжительного времени (месяцы, годы). Методы формирования позитивной культуры организации, как правило, носят неформализованный характер, однако, несмотря на это, имеются многочисленные примеры мощного и целенаправленного изменения культуры организаций многих организаций. Современный период развития практики и теории менеджмента все чаще называют "культурной революцией" в менеджменте.

Стратегическое управление и стратегическое планирование находят свое применение во все большем числе конкретных управленческих ситуаций. Бизнес-планирование по сути явилось воплощением идей и методов стратегического планирования, доведенных в некоторых случаях до нормативно закреплённых процедур. Все чаще в региональных, национальных и международных программах применяются идеи и подходы, отработанные в рамках теории стратегического планирования. Прежде всего, это относится к так называемому целевому управлению, которое подразумевает постановку четких и кратких целей, характеризующих необходимое конечное состояние управляемого объекта, иерархию целей, участие в процессе выработки целей всех, кто будет работать по их достижению, процедуру оценки эффективности и результативности. Основные приемы и методы стратегического управления, раскрывавшиеся еще недавно лишь в образовательных программах, становятся обычной технологией проработки коммерческих идей. Приемы стратегического планирования используются в маркетинге, рекламе, работе государственных учреждений.

Еще одной тенденцией развития менеджмента сегодня стало *распространение концепций, методов и моделей управления, доказавших свою эффективность в коммерческих организациях, на некоммерческие организации*. Так, например, маркетинговые подходы к управлению распространяются на деятельность общественных организаций, на деятельность администраций городов и районов (так называемый региональный маркетинг). В деятельности многих некоммерческих организаций с успехом применяются элементы бизнес-планирования. Группы качества, первоначально возникшие на крупных промышленных предприятиях, проникают в деятельность правительственных учреждений. Разгосударствление делает возможным применение коммерческих методов управления в государственных учреждениях. Методы управления культурой

организации, обрабатываемые в коммерческих фирмах, постоянно находят свое применение в некоммерческих организациях.

Развиваются разнообразные специальные виды менеджмента: муниципальный менеджмент, риск-менеджмент, университетский менеджмент, менеджмент уборки мусора, финансовый менеджмент, инвестиционный менеджмент, инновационный менеджмент, реинжиниринг бизнеса, кризисное управление и пр. По всем этим видам специального менеджмента написаны отдельные учебные пособия. Во многих случаях становление самостоятельного вида специального менеджмента предполагает выработку специфических для данного вида деятельности особых приемов, методов и технологий управления. Все специальные виды менеджмента носят в большой мере прикладной характер, и их развитие в значительной мере опирается на обобщения практики управления в соответствующих специальных сферах.

3. Эффективность систем управления и определяющие ее факторы.

При рассмотрении сущности и содержания эффективности управления организациями надо исходить из общего и частного понимания эффективности деятельности в разных сферах. «Эффективное» означает действенное, результативное, производительное и происходит от слова «эффект», то есть действие. Эффектом обладает любое взаимодействие, имеющее какой-то результат, и в этом смысле эффект можно рассматривать как абсолютное свойство любого взаимодействия или процесса, характеризующее их результат.

Эффективность характерна не для всякого взаимодействия, а лишь для целенаправленного; поэтому данная категория носит управленческий характер и отражает прежде всего степень достижения преследуемых целей. В отличие от эффекта эффективность - это всегда определенное соотношение (результата с целями или результата с затратами на его получение), то есть величина относительная.

Соотношение результатов и затрат это и есть содержание эффективности как управленческой категории.

В общем виде эффективность управленческой деятельности (Э) выражают следующей формулой:

$$\text{Э} = \frac{P}{З}$$

где P - результат функционирования системы управления

(результатирующая составляющая);
 З - затраты на управленческую деятельность или объем использованных ресурсов (затратная составляющая).

Под *эффективностью менеджмента* понимают, сложную многогранную категорию, которая отражает характерные особенности экономических, социальных, организационных и иных явлений.

Эффективность управления, как социально-экономическая категория, - это результативность данной деятельности, степень рационального использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Функциональная роль эффективности управления – отражать уровень и динамику его развития, качественную и количественную стороны данного процесса.

Эффективность можно различать как *потенциальную и реальную*. Потенциальная эффективность оценивается предварительно, реальная определяется полученными на практике результатами.

Также выделяют тактическую и стратегическую эффективность. *Тактическая эффективность* отражает получение эффекта в ближайшем времени, *стратегическая* в будущем.

В достижении высокой эффективности менеджмента большую роль играют характеристики системы, механизма и процесса (технологии) менеджмента. Однако, эффективность менеджмента всегда изменчива и определяется не только внутренними факторами, но и внешними – состоянием экономики, конкуренцией, социально политической обстановки и др. При этом внешняя и внутренняя эффективность менеджмента должны быть сбалансированы.

Современная наука выделяет три группы основных принципов, определяющих эффективность менеджмента. Они получили название - *принципы приоритетов в менеджменте*. Главными из них являются:

- ✓ приоритеты человеческого фактора – мотивированная деятельность, профессионализм;

- ✓ принципы критических факторов – учет фактора времени, развитие информационных технологий, корпоративность, как форма эффективного сотрудничества и партнерства;

- ✓ основные принципы ориентирования – управленческая деятельность включает в себя разработку цели, миссии и стратегии менеджмента, обеспечение качества, создание условий творчества (система «думай сам») и др.

Показатели и критерии эффективности управления.

В оценке управления наибольшую сложность представляет понимание его результата. Можно оценить ресурсы, легко измерить время, трудно оценить результат. Есть конечный результат, в котором управление проявляется лишь опосредовано, и можно назвать непосредственный результат, который присущ любому виду деятельности человека.

Непосредственный результат управления может характеризовать комплекс критериев и показателей эффективности.

Что же такое критерий и показатель эффективности управления?

Критерий эффективности - признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего либо; мерило суждения, оценки.

Критерий эффективности управления определяется не только оптимальностью функционирования объекта управления, но и качеством труда персонала, социальной эффективностью.

Рассмотрим критерии эффективности, относящиеся к объекту управления. Современная наука выделяет *общие, локальные и качественные критерии эффективности управления.*

Общий критерий – экономические результаты деятельности управляемой подсистемы в целом, т.е. осуществление предприятием (или организацией) своей миссии при наименьших затратах. Данный критерий является узким, хотя достаточно точным на определенном этапе деятельности организации.

Группа более частных локальных критериев:

✓ затраты живого труда на производство продукции или оказание услуг;

✓ затраты материальных ресурсов;

✓ затраты финансовых ресурсов;

✓ показатели использования основных производственных фондов;

✓ ускорение оборачиваемости оборотных средств;

✓ сокращение срока окупаемости капиталовложений.

Группа качественных критериев:

✓ увеличение доли продукции высшей категории качества;

✓ обеспечение экологической чистоты;

✓ выпуск продукции, необходимой обществу;

✓ улучшение условий труда и быта работников;

✓ ресурсоэнергосбережение и др.

Критерием эффективности управления, кроме того, при определенных условиях может быть максимум выпуска продукции или максимум услуг.

Все эти критерии должны быть отражены в определенной системе показателей экономической эффективности, которые мы рассмотрим ниже.

Показатель эффективности – количественная характеристика работы предприятия, косвенно характеризует эффективность управления.

Такие показатели эффективности как производительность труда, материалоемкость, фондоотдача основных производственных фондов, оборачиваемость оборотных средств, окупаемость капиталовложений условно можно объединить в группу частных или локальных показателей.

Кроме того, выделяют обобщающие показатели: рентабельность и ликвидность. Они отражают результат хозяйственной деятельности и управления в целом но не в полной мере характеризуют эффективность и качество управления трудовыми процессами, производственными фондами, материальными ресурсами. Показателями, характеризующими работу аппарата управления являются стратегическая эффективность управления и своевременность принятия и осуществления управленческих решений.

При оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей. Не возможно с большой точностью сказать о менеджменте фирмы, взяв во внимание лишь несколько показателей эффективности. Ведь деятельность неоднородна – по некоторым показателям можно лидировать, а по некоторым быть стабильно отстающим.

Факторы эффективности управления.

Для обеспечения эффективности менеджмента необходимо учитывать все влияния на ее же факторы. Но это можно сделать только тогда, когда эти факторы систематизированы и выделены основные и определяющие. Что же такое фактор, по каким признакам их можно классифицировать?

Фактор - момент, существенное обстоятельство в каком-то процессе, явлении. Эффективность управления формируется под воздействием ряда факторов, которые можно классифицировать по следующим признакам:

- ✓ по продолжительности влияния;

- ✓ по характеру влияния;
- ✓ по степени формализации;
- ✓ в зависимости от масштаба влияния;
- ✓ по содержанию;
- ✓ по форме влияния.

Рассмотрим более подробно основные факторы, оказывающие влияние на эффективность менеджмента.

По продолжительности влияния выделяют факторы, влияние которых сказывается на протяжении длительного времени (технический уровень производства, стиль управления и др.) и которые действуют непродолжительное время (прогулы, простои, нарушения трудовой дисциплины и т.п.).

По характеру влияния различают факторы интенсивные и экстенсивные. Первые обеспечивают повышение эффективности менеджмента за счет мобилизации внутренних ресурсов, совершенствование организации труда управленческих работников и улучшение его условий, подготовка кадров управления. Вторые предусматривают привлечение дополнительных ресурсов – увеличение численности управленческого персонала, расширение технического оснащения труда управленцев на качественно неизменной основе и т.д.

По степени формализации выделяют количественно измеримые и количественно неизмеримые факторы. К количественно измеримым факторам относятся различные распорядительные документы (приказы, распоряжения), поручения, отдаваемые в письменной форме. В данном случае оценка происходит по количественному, а не качественному показателю. К неизмеримым относятся устные, неофициальные поручения.

В зависимости от масштаба влияния факторы можно подразделить на: народно-хозяйственные, отраслевые (оказывают влияние на определенную отрасль), на уровне организаций (оказывают влияние на внутреннюю структуру организации), на уровне подразделений (оказывает влияние лишь на определенное подразделение организации, не распространяя свое влияния на всю организацию).

По содержанию различают факторы:

- ✓ научно-технические (уровень механизации и автоматизации труда),
- ✓ организационные (рациональная структура аппарата управления, расстановка кадров, документооборот, трудовая дисциплина),

- ✓ экономические (система материального поощрения и материальной ответственности),
- ✓ социально-психологические (мотивация труда, межличностные отношения),
- ✓ технические,
- ✓ физиологические (санитарно-гигиенические условия труда) и др.

По форме влияния различают факторы прямые (квалификация персонала, состояние оборудования) и косвенные (психологический климат, групповая динамика). Первые непосредственно влияют на эффективность управленческого труда, вторые - опосредованно.

Каждый из перечисленных факторов может воздействовать на систему управления сам по себе, в отдельности, а также в совокупности с другими. При совместном положительном воздействии они обеспечивают существенный рост результативности менеджмента (за счет синергического эффекта), при отрицательном - снижают ее. Роль менеджеров состоит в том, чтобы планомерно воздействовать на указанные факторы. Рост эффективности должен стать объектом постоянной управленческой деятельности на всех уровнях организации.

МОДУЛЬ 1.

Практическое занятие к теме 1:

Место, роль и основные тенденции развития современного менеджмента

Содержание занятия:

Дискуссионная часть:

- Контекстные значения терминов «управление», «менеджмент», «руководство», «администрирование» в русскоязычной интерпретации и в английском языке.

- Современные определения понятий "управление" и "менеджмент". Их сравнительная характеристика.

- Особенности использования этих терминов в научной литературе и на практике.

Доклад на тему: «Характерные черты и проблемы современного менеджмента».

Дискуссия на основе изучения отечественной и зарубежной литературы.

Полемика (1-6)

Полемика 1.

Хотелось бы предложить Вам несколько проблемных суждений. Если Вы хотите окунуться в проблемы разных подходов к пониманию управления, его определению, рассмотрим их. Но если Вы не интересуетесь этим, если Вам необходимы только определенные знания, можете пропустить эту часть.

Существуют разные парадигмы понимания управления. Они влияют и на определение понятия «управление». Вот некоторые из них.

1. В понимании управления главную роль играет технология производства, которая лежит в основе организации производства, а, следовательно, и управления производством. В этом случае управление определяется через понятие «организация» и, по существу, оно сводится к организации. Главной здесь становится функция «организация», и все остальные функции пользуются меньшим вниманием. Понятие «деятельность человека» не играет ведущей роли в понимании и трактовке управления.

2. Очень популярна точка зрения, что решающим фактором в понимании управления и в практическом его осуществлении является информация. Действительно, без информации трудно представить себе управление. Но информация без человека, его заинтересованности, его целей, ценностей управлять не может. Это подтверждают простейшие факты действительности. Информация не суть управления, а только его средство, инструмент. И движение информации - это безусловно необходимое условие управления, но только условие, а не его сущность.

3. Но существуют подходы к понятию управления, в которых вообще не наблюдаются какие-то обоснованные и оправданные в методологическом отношении приемы определения и понимания управления. В качестве примера такого подхода можно привести следующий. За отправной момент берутся понятия управляющей и управляемой систем, и далее на их основе строится понятие управления. Но ведь понятия «управляющая» и «управляемая» системы - это следствия понятия управления, и они не очевидны. Это определение строится по принципу «перевернутой логики», которая бессильна дать позитивное объяснение какому-либо явлению.

4. В противовес можно представить парадигму определения управления по главному во всех процессах управления — человеческому

фактору. Именно понятие человека во всех его особенностях и основных чертах определяет понятие управления. А главным в понимании человека является его деятельность, в которой обнаруживают себя такие важнейшие особенности человека, как интересы, ценности, установки, цели и пр. Это и определяет и потребность, и возможность, и необходимость управления.

5. Но как же тогда оценивать функционирование природы? Разве там нет таких процессов, которые напоминали бы управление, которые можно было бы назвать согласованием, гармонизацией и т.д. Да, есть такие процессы, внешне напоминающие процессы управления. Но это процессы регулирования, которые происходят в соответствии с действием объективных законов и лишь внешне похожи на управление. Они отличаются тем, что не имеют целевых установок, не имеют результата, не предвидятся кем-либо. Это бесконечные процессы регулирования под воздействием совокупного действия законов природы. А регулирование и управление отождествлять не следует. Впрочем, мы к этому еще вернемся.

6. Итак, сущность управления в том, что это специфический вид деятельности человека, который возник как потребность и необходимое условие достижения результата в индивидуальной и тем более в совместной деятельности.

7. Было бы неплохо далее разобраться с содержанием этого вида деятельности. Без содержания пропадает специфика или, по крайней мере, становится непонятной. Ведь любое явление необходимо рассматривать с позиций сущности, содержания и специфики.

Полемика 2

Иногда это утверждение подвергают сомнению, полагая, что воздействие – это всегда принуждение и, следовательно, оно характеризует не специфику управления вообще, а лишь управление командное, административное.

Воздействие - не значит только принуждение, приказ, распоряжение, указание. Воздействием могут быть и рекомендации, совет, предостережение, мотивация, наконец, даже просто какой-либо акт поведения менеджера представляет собой неформальное воздействие, заставляющее человека делать так, а не иначе, лучше, чем делал раньше. Нельзя понятие воздействия связывать только с администрированием.

Воздействия разнообразны. Существует множество видов воздействия: формальное и неформальное, прямое и опосредованное,

явное и неявное (скрытое, латентное), жесткое и мягкое, принуждающее и мотивирующее. Всегда есть выбор вида воздействия при учете конкретных условий и по критериям эффективности управления. От вида воздействия зависит успех, а в видах используемых воздействий проявляется в значительной мере искусство управления, искусство менеджера.

Понятие специфики управленческой деятельности как целенаправленного воздействия не противоречит никаким тенденциям развития управления, в том числе и демократизации. Специфика демократического управления проявляется в целях и видах воздействий, процессах разработки решений (методология управления), в формах и мере участия в управлении коллективов, работников фирмы. Но при этом всегда управление остается воздействием, несущим в себе общую цель, потенциал согласования деятельности и необходимые всем условия получения общего результата.

Такое понимание специфики управленческой деятельности определяет многие ее характеристики. Среди них наиболее важными являются роли, функции, полномочия, позиции, поведение, статус. Конкретизация каждой из этих характеристик определяет и требования, которые предъявляются к менеджеру.

Теперь нам предстоит сделать очень важные выводы, которые отражают все наши последующие рассуждения, их логику, содержание. В этих выводах структура всего курса менеджмента. Нам надо определить ключевые категории концепции управления. Именно на этих категориях строится вся конструкция этой концепции. Общее понимание управления - это только первый шаг.

Полемика 3.

Никто не отрицает того, что существуют различные типы управления. Но в основе любого научного термина лежит отражаемая им сущность. Именно она является главным критерием сравнительного анализа. Имеет ли менеджмент иную сущность, нежели управление? Ответ предельно ясен - нет.

Но ведь любое понятие имеет такую характеристику, как объем. И многие равно-сущностные понятия отличаются своими объемами, содержательными и специфическими характеристиками. Почему не вызывают сомнения понятия "рыночная экономика", "макроэкономика", "национальная экономика и т.д.? Они равносущностные, но различны по своим типологическим признакам.

Существование и использование научных категорий и понятий имеет свою эволюцию. Исторические процессы очень часто

трансформируют понятия в соответствии с уровнем научного знания, общественными потребностями и другими тенденциями. Возникают новые модификации понятий. Именно эти процессы можно наблюдать и относительно понятий, связанных с управлением. Сколько новых понятий появилось у нас в последнее время!

Типологическое упорядочение понятий является важным приемом их научной систематизации и способствует более глубокому пониманию их сущности.

Полемика 4

Здесь можно поспорить и высказать иную точку зрения. Особенности российского менеджмента имеют не столько концептуальное значение, сколько практическое. В основных своих положениях менеджмент един и одинаков для различных стран и культур. А когда мы рассматриваем концепцию менеджмента, для нас важными являются именно основные положения. Конкретные условия менеджмента - это вопрос опыта и искусства управления.

Развитие и опыта, и искусства менеджмента зависит не только от знания его основ. Наука сокращает сроки приобретения опыта и обогащает его знаниями. Но это случается лишь тогда, когда знания не ограничены только основами, а включают особенности и детали. Справедлива английская пословица: «Дьявол кроется в деталях». Можно привести и еще одно высказывание: «Истина всегда конкретна».

Полемика 5

Существует два подхода в понимании российского менеджмента. Первый подход - полное отрицание возможности и необходимости менеджмента в России. У нас свой путь, мы не приемлем западные модели, у нас такое управление не приживется, слишком много затруднений исторического и национально-культурного характера. Второй подход - достаточно разговоров о российской специфике, не следует преувеличивать ее значение, процессы научно-технического прогресса одинаковы, они сближают модели управления, надо брать модель менеджмента в готовом виде и использовать ее в управлении экономикой, факторов, благоприятствующих этому, больше, чем препятствующих, если они вообще есть.

Истина всегда посередине. Не следует ни приуменьшать, ни преувеличивать как особенности, так и роль зарубежного опыта. Надо изучать, знать и учитывать и то и другое.

Полемика 6

1. Существуют различные точки зрения на проблему законов управления.

2. Это юридические законы, регламентирующие управление.

3. Это законы, в соответствии с которыми развивается объект управления - экономические, социальные, организационные, законы развития техники и технологий.

4. Это специфические законы, определяющие функционирование и развитие специфической сферы деятельности человека - управления.

Кто прав?

Если управление - деятельность с углубляющейся (Почему? Давайте подумаем.) спецификой, то должны быть объективные законы, отражающие и определяющие эту специфику и все тенденции ее изменения.

Все явления подчиняются законам, отражающим сущность явлений, глубинные процессы их существования и проявления. По законам мы оцениваем специфику явлений. Но знание законов может быть различным.

Использование законов определяет успех любой деятельности. Без понимания законов управления невозможно достичь достаточной его эффективности.

Законы управления определяют строение, функционирование и развитие управления. Они характеризуют существенные (необходимые), устойчивые (повторяющиеся), объективные (независимые от желаний и настроений человека) связи свойств управления.

Закономерности отражают общие тенденции изменения каких-либо явлений. Это либо совокупное действие законов, либо доступный уровень понимания сущности явления. Скорее всего, они характеризуют и то и другое. Ведь и законы, и закономерности бывают разными.

Не будем углубляться в полемику о соотношении понятий закона и закономерности. Будем считать, что функционирование и развитие менеджмента, имея свои особенности и тенденции, подчиняются действию определенных закономерностей, которые не исключают понимания закона менеджмента.

Тема: Современные проблемы и особенности реализации принципов и функций менеджмента

Вопросы, подлежащие рассмотрению:

1. Историческое развитие и трансформация принципов менеджмента.
2. Современные функции менеджмента.
3. Функции руководителя по Файолю, Десслеру, Адаиру.

1. Историческое развитие и трансформация принципов менеджмента.

Начало формированию системы принципов управления положили Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Г. Форд. Так, Ф. Тейлор разработал принципы организации труда рабочих, Г. Эмерсон - 12 принципов производительности, Г. Форд - принципы организации конвейерной сборки, А. Файоль - 14 принципов управления. Существенный вклад в разработку принципов менеджмента внесли М. Вебер, Л. Урвик, П. Друкер и др.

Основатель школы административного управления Анри Файоль создал доктрину административного управления, основные положения которой, изложил в своей книге «Общее и промышленное управление» (1916 г.). В этой доктрине *представлена система принципов управления*: разделение труда (повышает квалификацию и уровень выполнения работы); власть (право давать команды и нести ответственность за результаты); дисциплина (соблюдение рабочими и менеджерами правил и договоренностей, существующих в организации); единство распорядительства, или единоначалие (выполнение распоряжений только одного руководителя и подотчетность только одному руководителю); единство руководства и управления (один руководитель и один план для группы людей, действующих для достижения единой цели); подчинение индивидуальных интересов общим; вознаграждение персонала (оплата должна отражать состояние организации и стимулировать работу персонала); централизация (уровень централизации и децентрализации должен зависеть от ситуации и выбирать его следует так, чтобы он давал наилучшие результаты); скалярная цепь (четкое построение целевой последовательности команд от руководства к подчиненным); порядок (каждый должен знать свое место в организации); справедливость (к рабочим следует относиться справедливо и по-

доброму); стабильность персонала (кадры должны находиться в стабильной ситуации); инициатива (менеджеры должны стимулировать выдвижение идей подчиненными); корпоративный дух (следует создавать дух единства и совместных действий, спланировать коллектив).

Группировка принципов А. Файоля

Структурные принципы	Принципы процесса	Принципы конечного результата
<ul style="list-style-type: none"> -разделение труда; - единство цели и руководства; -соотношение централизации и децентрализации; -власть и ответственность; - цель. 	<ul style="list-style-type: none"> - справедливость; - дисциплина; - вознаграждение персонала; - единство команд; -подчинение главному интересу. 	<ul style="list-style-type: none"> - порядок; - стабильность; - инициатива; -корпоративный дух.

Принципы классической системы управления получили развитие и в современных «школах управления» как основополагающие принципы менеджмента. В существующих условиях, не опираясь на досконально обоснованные и проверенные практикой принципы управления, невозможно обеспечить эффективное развитие предприятия и экономики в целом. Основные принципы определяют философию и стратегию руководства предприятием и его звеньями. В определенной мере они призваны служить рекламой предприятию. На основании выработанных принципов корректируются цели деятельности предприятия, уточняются приоритеты, формулируются его политика, разрабатываются методы. Реализация принципов, целей, приоритетов и политики предприятий осуществляется с помощью соответствующих рабочих методик, инструкций, положений и нормативов.

Принципы управления относятся к числу важнейших категорий управления. Под ними понимают основные фундаментальные идеи, представления об управленческой деятельности, вытекающие непосредственно из законов и закономерностей управления.

Таким образом, принципы управления это закономерности, в рамках которых реализуются связи (отношения) между различными структурами (элементами) управленческой системы, проявляющиеся при постановке практических задач управления. Иными словами, это правила, основные положения, нормы поведения, которыми руководствуются управленцы в практической деятельности.

Принципы управления отражают объективную реальность, существующую вне и независимо от сознания человека, иначе говоря, они объективны. Вместе с тем, каждый из принципов - это идея, то есть субъективная конструкция, субъективное построение, которое мысленно совершает каждый руководитель на уровне его познаний общей и профессиональной культуры. Так как принципы принадлежат субъекту, то они имеют субъектный характер. Чем больше отражение принципа в сознании человека приближается к закону, тем точнее знание, тем эффективнее деятельность руководителя в сфере управления.

Современные принципы менеджмента.

Рыночная концепция менеджмента потребовала пересмотра принципов менеджмента. Были сформулированы новые принципы, относящиеся к неформальной модели менеджмента:

1. *Принцип системности и комплексности.* Этот принцип требует одновременно и комплексного, и системного подходов к управлению. Системность означает необходимость использования элементов теории больших систем, системного анализа в каждом управленческом решении. Комплексность в управлении означает необходимость всестороннего охвата всей управляемой системы, учета всех сторон, всех направлений, всех свойств. Например, это может быть учет всех особенностей структуры управляемого коллектива: возрастных, этнических, конфессиональных, профессиональных, общекультурных и т. д. Таким образом, системность означает попытки структурировать проблемы и решения по вертикали, комплексность - развернуть их по горизонтали. Поэтому системность более тяготеет к вертикальным, субординационным связям, а комплексность - к горизонтальным, координационным связям. Способности руководителей при этом могут существенно различаться, поскольку при этом предъявляются несколько различные требования к складу мышления, его аналитико-синтетическим функциям.

2. *Принцип демократического централизма.* Этот принцип является одним из важнейших и означает необходимость разумного, рационального сочетания централизованного и децентрализованного

начал в управлении. Централизация означает концентрацию властных полномочий на верхнем уровне руководства организацией. Цель централизации - увеличение синергии, улучшение координации, предотвращение ошибок на нижних уровнях управления. Негативные стороны централизации заключаются в снижении оперативности управления, уменьшения возможностей адаптации к новым условиям работы. Имеет несомненные преимущества при решении глобальных, стратегических задач, позволяет широко, масштабно распределять все виды резервов и ресурсов, но при этом неизбежно подавляется творческая инициатива исполнителей, не всегда оптимально решаются тактические задачи. Но в некоторых, чаще всего экстремальных, ситуациях принцип единоначалия совершенно незаменим. Трудно представить себе управление армией без реализации этого принципа или семью без главы - отца или матери. Важное следствие имеет принцип единоначалия - работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника. Децентрализация управления - это передача или делегирование прав и ответственности за ряд ключевых решений на нижние уровни управления организацией. Цель децентрализации - облегчение процессов принятия решений и инициатив на нижних уровнях управления. Оперативность руководства, высокая адаптивность организации к новым условиям. Негативные стороны децентрализации - эмерджентность, обособленность частей, что часто ведет к конфликтам, ослаблению контроля и единства в действиях. Освобождает членов коллектива от постоянной докучливой опеки, эффективно стимулирует инициативу, полнее раскрывает потенциальные возможности личностей. Рядовой работник выполняет задание с удвоенной энергией, если ему предоставляется хотя бы минимальная степень действительного контроля ситуации. На уровне государства это соотношение между центром и регионами, на уровне предприятия - соотношение прав и ответственности между руководителем и коллективом. Противоречивость принципа демократического централизма следует рассматривать как существование, развитие, взаимопереход полярных противоположностей демократии и централизма. При недостаточно благоприятных социально-экономических условиях и жесткости управления преобладает централизм. Он необходим в чрезвычайных условиях (ведение военных действий, экономический или политический кризис, этническая напряженность, нарушение норм морали и этики руководителями государства). Демократизм в управлении тем выше, чем выше уровень квалификации работников,

чем более творчески является содержание труда, чем более стабильным и эволюционным является развитие общества. Наиболее предпочтительным в управлении социально-экономической системой является равновесие между централизмом и демократией. Однако на практике зачастую одно преобладает над другим.

3. *Принцип оптимизации управления.* Любая управляемая система эволюционно развивается, совершенствуется, в ней возрастает упорядоченность, оптимизируется структурная организация. Источником, причиной развития являются внутренние противоречия системы. Противоречия как диалектическая категория являются необходимым и существенным фактором развития, любого поступательного движения. Но накопление противоречий может привести к хаосу, потере управления, к регрессу. Своевременная обработка информации о внутренних процессах в системе и ее осмысление позволяют принимать разумные управленческие решения, совершенствовать внутрисистемные связи, повышать эффективность взаимодействия с внешней средой. Оптимизация управления позволяет совершенствовать структуру управляемого объекта и повышает его функциональные возможности, что в итоге ведет к ослаблению или полному устранению внутрисистемных негативных процессов. Это важный принцип управления можно сформулировать так - оптимизация управления повышает эффективность управляемой системы.

4. *Принцип соответствия.* Определить соответствие работника занимаемой должности - задача не из легких. Необходим опыт и умение отделить профессиональные деловые качества от словесной мишуры и внешней помпезности сотрудника. Чаще всего люди пытаются откусить больший кусок, чем могут проглотить, ведь обычно человек весьма высокого мнения о своих способностях и интеллекте. Значительно реже встречаются случаи недооценки своих возможностей, робости, застенчивости. Если человеку с хорошим образованием поручить выполнять рутинную канцелярскую работу, то значительная часть его знаний пропадет без пользы, а сам сотрудник будет стараться сменить место работы ради более интересной должности.

5. *Принцип автоматического замещения отсутствующего.* Замещение отсутствующих (болезнь, отпуск, командировка) должно решаться автоматически на основе действующих служебных должностных инструкций и регулироваться формально. В каждой должностной инструкции должно быть ясно и однозначно сказано о

необходимости владеть кругом вопросов, относящихся к компетенции двух-трех ближайших коллег для выполнения их функций в особых случаях.

6. *Принцип первого руководителя.* Этот принцип гласит - при организации выполнения важного производственного задания контроль за ходом работ должен быть оставлен за первым руководителем предприятия, т.к. только первое лицо имеет право и возможность решать или поручать решение любого вопроса, возникающего при внедрении этого мероприятия.

7. *Принцип одноразового ввода информации.* В деятельности руководителя информация, ее оперативность и достоверность, играет решающую роль, т.к. она является предметом, средством и продуктом управленческого труда. Один раз введенная в память компьютера информация может неоднократно использоваться для решения целого комплекса информационно связанных задач - вот суть этого важного принципа управления. Накопление производственной, экономической, кадровой и нормативно-справочной информации является основой для создания баз и банков данных, незаменимым инструментом для получения руководителем и всеми структурными подразделениями предприятия объективных и достоверных данных о ходе технологического процесса.

8. *Принцип новых задач.* Применение современных систем математического программирования и технических средств обработки информации позволяет решать и накапливать принципиально новые производственные и научные задачи. Неразумно создавать автоматизированные системы только в расчете на традиционные методы управления производством и действующие технологии. Применение современной компьютерной техники и мощного комплекса программных средств позволяет создавать новые методики планирования и управления, новые информационные технологии, которые в традиционных системах нельзя было применить из-за невозможности обработки большого объема информации в жесткие сроки.

9. *Принцип повышения квалификации.* Реализация принципа обязательного повышения квалификации традиционно встречала сопротивление на всех уровнях управления - работники низших иерархических уровней отказываются от любых форм учебы и повышения квалификации ("Зачем мне это надо, я и так ничего не пойму"), а высшие руководители уже все давно "знают". Принцип управления настоятельно требует обязательного повышения

квалификации всех сотрудников, занятых в производственном процессе, независимо от занимаемой должности. Другим методом управления обучения является ротация по службе, когда специалистов различного профиля перемещают на срок от трех месяцев до года из отдела в отдел. Ротация позволяет ознакомить сотрудников фирмы со многими сторонами деятельности предприятия, уяснить необходимость координации и взаимосвязи отделов. Необходимость ротации и постоянного повышения своего профессионального мастерства объясняется особенностями человеческой психики.

10. *Принцип «Монтера Мечникова».* Принцип "монтера Мечникова" гласит, что любое управленческое решение должно быть обеспечено документально (включая при необходимости и финансовые документы) или материально. Нельзя подписывать приказ о выплате премии, если руководитель не убежден в наличии премиального фонда; нельзя принимать на работу нового сотрудника, пока не будет создана вакансия; нельзя поставлять товар без предварительной оплаты или открывать совместное дело без товарного кредита. Сначала - деньги, потом - стулья! Принцип имеет еще одну область применения, которая выдвигает его на одно из важнейших мест в проблемах управления в

современной России, - оплата работы по конечным результатам. Труд требует вознаграждения, и делается только то, что вознаграждается. Проблема оплаты труда более сложна, чем простое сравнение достоинств и недостатков повременной или сдельной оплаты.

11. *Принцип цели.* В управлении проблема цели является центральной, она определяет и регулирует действия и является основным законом, сложным алгоритмом поведения, подчиняющим себе все стороны управляющего воздействия. В кибернетике под целью понимается действие обратных связей, при которых информация о разнице между требуемым и фактором стимулирует приближение системы к оптимальному состоянию. Функционирование любой системы, включая и человеческую деятельность, будет эффективной, если в причинно-следственную связь между элементами ее структуры будет включена в качестве важнейшего звена обоснованная, соответствующая условиям и возможностям, четко сформулированная цель.

12. *Принцип ориентации на потребителя.* Руководство предприятия должно донести свою стратегию и связанные с ее реализацией рабочие планы до всех сотрудников компании, ее

партнеров и других людей вне предприятия, имеющих отношение к решению этих задач. Однако самое важное – наладить тесные взаимосвязи с клиентами и постоянно извлекать уроки из поступающей от них информации. На обеспечение этой главной потребности необходимо направлять весь потенциал компании. В этом помогают информационные технологии. Они объединяют усилия индивидуумов, формируя совершенные корпоративные действия в интересах клиентов.

13. Принцип процессного подхода. Этот принцип гласит, что, во-первых, время от времени необходимо подниматься над ругиной и бросать придирчивый взгляд на используемые бизнес-процессы. Те ли задачи они решают? Нельзя ли их упростить? Во-вторых, что, разбивая работу на множество отдельных участков и поручая их множеству отдельных работников, вы можете зайти так далеко, что уже никто не будет представлять себе процесс в целом и колеса начнут вращаться вхолостую. Наконец, в-третьих (эта идея тесно связана со второй), что слишком большое число "перетасовок" создает множество точек, где вероятно возникновение сбоя.

14. Принцип постоянного улучшения. Человеческая природа сопротивляется восприятию плохих новостей. Игнорировать плохие новости – кратчайший путь к упадку. Тому, кто их приносит, положена награда, а не наказание. В плохих новостях нет никакой пользы, если нельзя передать их вверх по организационной структуре и спешно предпринять те или иные действия. Реакция компании на незапланированные события – хорошие или плохие – главный индикатор ее способности вести конкурентную борьбу. Со стратегической точки зрения, главная задача руководителя – своевременно увидеть негативный момент и мобилизовать сотрудников на его устранение. Сотрудников необходимо поощрять делиться плохими новостями так же, как и хорошими.

2. Современные функции менеджмента.

Функция как категория менеджмента характеризует существенный вид управленческой деятельности или объективно необходимый вид отношений между людьми как области проявления сущности менеджмента.

Функция менеджмента как возможная область формирования управляющего воздействия предполагает осуществление непрерывных взаимосвязанных между собой действий по выработке средств и

методов воздействия и их реализации применительно к решению конкретной проблемы.

Анри Файоль, которому принадлежит разработка теории административного управления, в начале XX в. выделил пять исходных функций, или элементов, административного процесса: предвидение, организация, распорядительство, согласование, контроль.

Анализ современной литературы и мировой практики менеджмента позволяет говорить о широком использовании функциональной концепции процесса управления. Несмотря на некоторые расхождения в названных функциях и в определении их состава наблюдается устойчивая тенденция определять управленческий цикл фирмы через последовательность исходных функций менеджмента. Естественно, что содержание функций управления в системе российского менеджмента претерпело существенные изменения в сравнении с теми, которые приведены в работах А. Файля и Г. Эмерсона, и в связи с кардинальными изменениями экономических отношений в рыночной экономике России.

Наиболее полное содержание менеджмента как процесса отражают основные функции, выступающие общим условием управления социальными и социально-экономическими процессами. Данная группа функций объединяется процессом выработки и реализации управленческого решения, имеющим универсальные этапы в определенной их последовательности, которые можно трактовать как группы функций менеджмента, т.е. видов деятельности по выработке и реализации управленческих решения.

Основные функции менеджмента характеризуются полнотой содержания, устойчивостью структуры, системностью и универсальностью использования в разных сферах деятельности. Главная их особенность в том, что каждая основная функция менеджмента представляет собой отдельный процесс управления по выработке методов активизации и средств воздействия на персонал и его деятельность для достижения общих результатов социально-экономической системы.

На рис.1 показан состав и взаимосвязь современных функций, формирующих процесс управления. Каждый из шести блоков функций представляет собой обособленный этап процесса управления объектом, фирмой, корпорацией. В каждом блоке два вида функций, взаимосвязанных между собой и

взаимодополняющих друг друга. При одном и том же назначении функции каждого блока отражают особенности, характерные для менеджмента разных сфер управляемой деятельности, разных уровней управления и объектов.

С учетом приоритетности каждая из основных функций выступает критерием выделения функционального менеджмента как самостоятельного процесса и системы управления. Можно говорить о целевом, стратегическом, мотивационном, корпоративном менеджменте. В то же время весь комплекс основных функций выражает системное представление и законченность процессов управления любой социальной и социально-экономической системы.

Функции интересны тем, что в систематизированном виде могут дать полное представление о процессах мотивации, воздействия и взаимодействия от зарождения идей до их реализации, оценки результата и появления последствий. Основные функции характеризуют воздействие, обуславливая его определяющие средства, реализация которых может обеспечить требуемый результат. Поэтому представляется целесообразным рассмотреть содержание основных функций менеджмента через базовые средства воздействия.

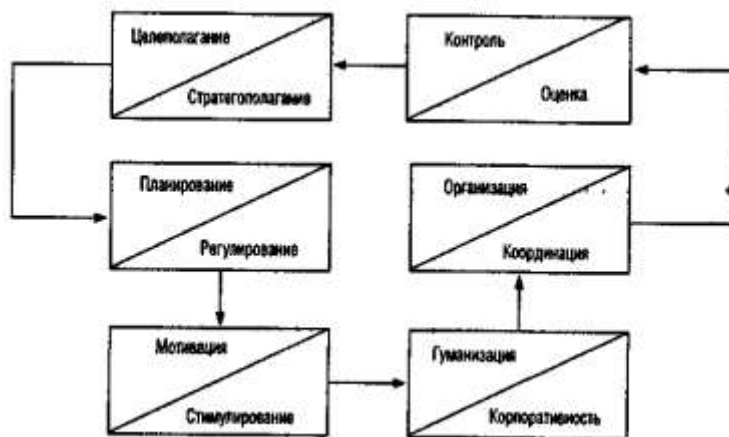


Рис. 1 - Взаимосвязь между основными функциями менеджмента

В табл. 2 по каждой функции приведены средства взаимодействия, наиболее часто используемые менеджерами в процессах управления. Естественно, дать исчерпывающий набор средств воздействия не представляется возможным, так как состав средств в значительной степени определяется ситуационно. При выборе средств воздействия руководствуются их значимостью, комплексностью и системностью применения в процессах формирования функциональных моделей менеджмента.

Таблица 2 - Основные функции менеджмента и средства воздействия

Основные функции	Приоритетные средства воздействия
Целеполагание	Потребности, миссии, цели, потенциал, ресурсы, результаты; информация
Стратегологание	Стратегия, тактика, инновация, потенциал, ресурсы, организация, информация
Планирование Регулирование	Гипотеза, концепция, прогноз, программа, план Закон, регламент, стандарт, норматив, налог, льготы, штрафы, пошлины, санкции, информация
Организация Координация	Процесс, система, структура, технология, ресурсы, коммуникация, информация, метод Согласование, сбалансированность, равновесие, страхование, резервирование, управляемость
Мотивация и активизация Стимулирование	Потребность, интересы, мотивы, методы, ожидания, установки, власть, лидерство, стиль Мотивы, стимулы, методы, рычаги, механизмы, льготы, штрафы, карьера
Гуманизация Обеспечение корпоративности	Этика, культура, традиции, образованность, правовое сознание, профессионализм Ценности, атмосфера, лидерство, убеждения, климат, совместимость, карьера
Контроль Оценка	Нормы, правила, инструкции, технология, анализ Показатели, критерии, процедуры, экспертиза

Целеполагание как основная функция менеджмента ориентирует производственно-хозяйственную систему во времени и пространстве. Ее назначение - постановка, определение и формулирование целей управления в соответствии с потребностью общества в производимой фирмой продукции (услугах), в обосновании ресурсообеспеченности целей и реализуемости в соответствии с имеющимся потенциалом.

Стратегия управления производственно-хозяйственной системой представляет собой хозяйственную политику, разработанную на основе определения целей и предвидения состояния будущего

развития, прогнозирования процессов и результатов деятельности и ее последствий, потребных ресурсов и путей достижения целей.

Цели и стратегии их достижения тесным образом взаимосвязаны, корректировка или уточнение одной из данных категорий сразу же непосредственно отражается на другой. В процессе управления осуществляется постоянный процесс их согласования, определения взаимного соответствия.

При оценке любого средства воздействия менеджер анализирует процесс управления по всем его стадиям и основным функциям.

Планирование как основная функция менеджмента представляет собой виды деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих единое направление усилий всех членов фирмы на достижение общих целей.

Планирование как процесс управления включает разработку и реализацию средств воздействия: концепцию, прогноз, программу, план. Каждое из средств воздействия имеет свою специфику и условия использования.

Концепция - идея, теоретические и методологические основы ее разработки, обоснование, методы и условия реализации. Любая теоретическая экономическая проблема до ее воплощения в экономике проходит стадию формирования концепции.

Прогноз научное предвидение возможного состояния фирмы, корпорации, экономики, общества в будущем. Прогнозы в бизнесе разрабатываются по сложным социально-экономическим проблемам, как правило, на долгосрочный или среднесрочный период. Чаще всего прогноз используется в стратегическом управлении.

Программа - законченный комплекс заданий, мероприятий, работ, объединенных общей целью, имеющий конкретный конечный результат, требующий привлечения значительных ресурсов, осуществляемый совокупностью взаимодействующих органов, организаций, лиц разных функциональных сфер экономики. Формирование целевых комплексных программ в бизнесе и их реализация играют все возрастающую роль в процессах управления в разных сферах экономики и научных исследованиях. Их преимущество связано с более четкой ориентацией на конечный результат, с формированием более эффективной системы контроля и мотивации деятельности персонала, с сокращением бюрократических процедур и повышением оперативности управления, с более четкой

системой координации и регулирования деятельности. В условиях России, особенно в период реформирования, программное управление становится распространенным видом антикризисного управления.

Регулирование - вид деятельности по поддержанию режимов функционирования социально-экономической системы в сфере действия объективных законов, принципов и обеспечению условий проявления объективных процессов и тенденций. В процессе регулирования вырабатываются средства воздействия и механизмы реализации взаимодействия государственных и рыночных регуляторов. Данная функция адаптирует менеджмент к устанавливаемым государством параметрам, таким, как налоги, процентные ставки, тарифы, валютный курс, и обеспечивает реагирование на изменения макроэкономических параметров: уровня занятости, уровня инфляции, изменения динамики валового внутреннего продукта.

Регулирование как основная функция имеет самостоятельное содержание, и ее нельзя рассматривать как часть системы государственного регулирования.

Как функция менеджмента регулирование деятельности в производственно-хозяйственной системе создает условия реализации государственных регуляторов, кроме того, здесь проявляется их результативность. Таким образом, через функции проявляется непосредственная связь разных видов социального управления.

Следует также отметить потребность гибкого государственного регулирования на изменение рыночных рычагов, например на изменение или скачки цен. В качестве примера можно привести нефтяной кризис 1973г. и реакцию предпринимателей и правительств разных стран на сложившуюся ситуацию. В качестве защиты от резких колебаний рыночной конъюнктуры данная функция предусматривает деятельность в области страхования, выявление показателей — индикаторов риска и отслеживание их динамики.

Организация как основная функция менеджмента представляет собой вид действий, способов и средств по упорядочению совместной деятельности людей для достижения целей. При реализации данной функции оперируют категориями: процесс, система, коммуникации, организационно-стабилизационные методы и организационно-распорядительные средства.

Организация как функция менеджмента формирует объект, совершенствует его, разрабатывает режимы функционирования,

создает механизмы адаптации в изменениях внешних и внутренних связей в системе управления. Поэтому организация управления - это формирование условий устойчивости и гибкости социально-экономической системы на основе комплексного подхода с учетом системных и ситуационных факторов.

Содержание функции организации управления предполагает формирование и обоснование набора видов работ, необходимых для выполнения организуемой деятельности, определение по каждому виду деятельности: компетенции, т.е. возможностей или границ действий и принятия решений; полномочий, т.е. прав на принятие решений; ответственности, т.е. меры и формы ответственности и санкций за последствия принятых решений. На базе этих данных устанавливаются перечень и профессиональный состав персонала и создается система информационного обеспечения. При этом формируются уровни управления, подразделения или звенья по уровням управления и система связей между ними. Звено системы управления рассматривается как обособленный элемент по критерию специализации и комбинации функций по объему и масштабу полномочий управления. В качестве звена может выступать должность, отдел, служба, подразделение.

Координация как основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности по согласованию и упорядочению объединенных общей целью и совместной деятельностью людей в производственно-хозяйственных организациях. В организациях, ориентированных на долговременное функционирование, координация рассматривается как дополнение и расширение функции организации. В процессе реализации данной функции осуществляется координация преимущественно внешних связей руководителями высших уровней отраслевого, регионального, муниципального управления.

Мотивация как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. В процессе мотивации предполагается использование определенной последовательности взаимозависимых категорий: потребности людей - интересы людей - мотивы деятельности - действия людей.

Побуждение, или ощущение недостатка чего-либо (в чем-либо), является проявлением потребности через формирование интереса, который рассматривается как осознанная потребность. Мотив как

побудительная причина, повод к деятельности непосредственно связывается с поведением человека для достижения цели. Побудить к деятельности можно, обогатив идеями, мобилизовав волю, знания, определив величину вознаграждения и связав его с результатом деятельности, а также выяснив систему его ценностей для человека, удовлетворяя потребность власти в зависимости от способности человека влиять на других людей.

Стимулирование - основная функция, связанная с процессом активизации деятельности людей и коллективов путем использования стимулов, рычагов и способов формирования интересов и мотивов деятельности. Отсюда следует, что функция стимулирования основывается на процессах мотивации, преобразуя их в стимулы, воздействующие на поведение и деятельность преимущественно коллективов и фирм. Так, по отношению к фирме стимулами, активизирующими ее деятельность, могут стать: льготные кредиты; снижение пошлин и акцизов; налоговые льготы; повышение штрафных санкций и др.

Наиболее действенно в настоящее время экономическое стимулирование работников. Самый чувствительный стимул, применяемый к работнику, - размер заработной платы и своевременность ее выплаты. Размер заработной платы сопоставляется с прожиточным минимумом с учетом Цен на формирование потребительской корзины и другими показателями и служит критерием уровня жизни населения. О недейственности экономических стимулов в период спада производства и кризиса, переживаемого экономикой России на стадии реформирования, свидетельствует значительный разрыв в доходах (в 36 раз) между богатыми и бедными.

Гуманизация как основная функция менеджмента отражает социальный характер менеджмента и роль человеческого фактора как субъекта и объекта менеджмента. Как уже отмечалось, человек в системе менеджмента - не только фактор производства и средство достижения цели, но и цель менеджмента. Поэтому функция гуманизации управленческих отношений и всей системы общественных отношений в условиях переориентации кадров российской экономики на рыночное мышление приобретает особое значение.

Корпоративность как новая функция менеджмента включает в себя виды деятельности по формированию атмосферы фирмы, ее социально-психологического климата, обеспечивающего решение

проблемы удовлетворенности персонала своим трудом, общением, совместной работой с коллегами и непосредственным руководителем. Предусматривается также формирование корпоративной системы целевой ориентации и целевой направленности, что обеспечивается через воспитание и убеждение, осознание общности идей и интересов. Корпоратизм предполагает формирование корпоративной культуры, которая призвана способствовать широкому участию персонала в творческих процессах разработки и принятия управленческих решений. Результатом должна стать социальная, экономическая и организационная общность коллектива, коллективный дух, например предпринимательства или настроенности на нововведения. Общинность или коммуникабельность, патриотизм, склонность к взаимопомощи и поддержке можно рассматривать как традиционно свойственные российскому менеджменту.

Контроль как основная функция менеджмента объединяет виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии и функционировании объекта управления (учет), изучением информации о процессах и результатах деятельности (анализ), работой по диагностике и оценке процессов развития и достижения целей, эффективности стратегий, успехов и просчетов в использовании средств и методов управления.

Последняя стадия контроля связана с уяснением проблем и причин их возникновения, что и является основанием для активных действий по корректировке отклонений от цели и плана деятельности. Следует отметить, что все рассмотренные стадии функции контроля осуществляются одновременно, т.е. контроль может быть в процессе деятельности и после ее завершения, а система организации контрольной деятельности зависит от конкретной ситуации. В значительной степени эффективность функции контроля определяется методологией, т.е. предварительными исследованиями и разработкой принципов, правил, инструкций, а также критериев оценки и показателей, измеряющих отдельные стороны деятельности и процессы. Кроме того, необходима разработка процедур проведения контрольных операций, подбор и подготовка управленческого персонала, способного к такой работе. Выполнение функции контроля требует высокой профессиональной подготовки, опыта работы с людьми. Специалист в области контроля должен быть организованным и доброжелательным, что может дать больший эффект, чем жесткий контроль и жесткие санкции, хотя последнее во многом определяется видом работ, самостоятельностью выполнения и

другими ситуационными факторами. Во всяком случае менеджеры отвечают за эффективность своих решений материально, административно, морально, т.е. своим престижем и карьерой.

Функцию контроля исходя из ее роли в процессе управления называют функцией обратной связи менеджмента с объектом управления. Значение данной функции обусловлено природой экономической деятельности менеджеров, которые осуществляют процесс управления этой деятельностью и через деятельность людей в соответствии с объективным характером воспроизводственных процессов и с учетом субъективных факторов внешней и внутренней среды, влияющих на это развитие.

3. Функции руководителя по Файолю, Десслеру, Адаиру.

По мнению *А. Файоля*, у всякого руководителя таких функций пять.

✓ *Предвидение и планирование.* Файоль считает, что процесс предвидения и планирования является центральным в предпринимательской деятельности. Для успешного функционирования организация нуждается в плане, который обладает следующими характеристиками: единством, неразрывностью, гибкостью и точностью. Эта идея Файоля была успешно реализована в США при выходе из «великой депрессии» и в СССР при индустриализации страны и организации работы народного хозяйства в период Великой Отечественной войны.

✓ *Организация* - «выстраивание структуры предпринимательства как материальной, так и человеческой». Задача руководителя состоит в том, чтобы построить организационную структуру, которая даст возможность реализовать деятельность фирмы оптимальным образом.

✓ *Распоряжение* - «поддержание активности в среде персонала». Третья функция руководителя логически связана двумя первыми. Работа должна начинаться с составления плана определения операции. Затем должна быть построена организационная структура, соответствующая достижению этих целей.

✓ *Координация* - «работа вместе, в тесной взаимосвязи, объединив усилия и гармонически действуя». Распоряжение относится к взаимоотношениям между управляющим и подчиненными в рамках осуществления непосредственной задачи.

✓ *Контроль* - «наблюдение за тем, чтобы все происходило в соответствии с установленными правилами и сделанными распоряжениями». Для того чтобы быть эффективным, контроль должен осуществляться быстро следует, по определенной, заранее предусмотренной процедуре.

Большинство более поздних исследователей согласны с А. Файолом, что руководитель выполняет пять основных функций, но их перечень отличается от функций по Файолу. Например, *Гари Десслер* приводит такой подбор функций:

1. *Планирование* – постановка целей и стандартов, разработка правил и последовательности действий, разработка планов и прогнозирование некоторых возможностей в будущем;

2. *Организация* – постановка определенных задач перед каждым подчиненным, разделение на отделы, делегирование части полномочий подчиненным, разработка каналов управления и передачи информации, координация работы подчиненных;

3. *Управление персоналом* – решение вопроса об определении стандарта для кандидатов, подбор работников, их отбор, установка стандартов работы, компенсации работникам, оценка выполнения работ, консультирование работников, обучение и развитие работников;

4. *Руководство* – решение вопроса, как заставить работников выполнить работу, оказание моральной поддержки, мотивация подчиненных;

5. *Контроль* – установление таких стандартов, как квота продаж, качество, уровень продуктивности; проверка соответствия выполнения работ этим стандартам; их корректировка при необходимости.

В отличие от Файоля *Джон Адаир* – автор модели функционального руководства, описанной в его книге «Эффективного руководства», - полагает, что руководитель выполняет восемь основных функций:

1. *Определение задания*. По мнению Адаира, чтобы достичь поставленной цели, особенно при реализации долгосрочных проектов, её необходимо разбить на ряд конкретных выполнимых заданий.

2. *Планирование*. Задача руководителя состоит в том, чтобы негативную ситуацию превратить в позитивную с помощью творческого планирования. Необходимо творчески мыслить самому, пользоваться идеями других, оценивать возможные варианты и помнить, что в процессе анализа возможностей всегда больше, чем на

исходной позиции. Выполнение второй функции руководителя позволяет определить, когда можно достичь цели.

3. *Инструктаж*. После определения того, что делать для достижения цели и когда её можно достичь, необходимо сформулировать, как это сделать. На этот вопрос отвечает третья функция руководителя – инструктаж. Для руководителя жизненно необходимо умение проводить собрания и писать четкие инструкции.

4. *Контроль*. Адаир предупреждает, что бесполезно контролировать других, если вы не умеете контролировать себя. Разработайте систему контроля нужно отслеживать, чтобы быть уверенным, что план выполняется.

5. *Оценка работы*. Эта функция руководителя тесно связана с предыдущей. Необходимо подводить итоги работы и осуществлять разбор выполнения заданий.

6. *Мотивация*. Задача руководителя – применить теорию мотивации на практике, причем чаще себя оправдывают простые методы. Успех стимулирует человека, поэтому высокие, но достижимые цели, регулярные отчеты, похвала, награды дают новый импульс и стимул для работы коллектива.

7. *Организация*. Руководитель сам лично не должен выполнять работу, но он должен быть уверен, что работа выполняется и будет завершена. Его задача состоит в том, чтобы инфраструктура работала эффективно и своевременно.

8. *Личный пример*. Исследования процветающих организаций показывают, что основным залогом их успеха являются поведение, цели и установки руководителя. Руководитель не может не подавать пример, который может быть положительным или отрицательным. Пример очень важен. Люди, прежде всего, обращают внимание на то, что представляют собой их руководители, что они делают, а уже потом, что они говорят.

МОДУЛЬ 1.

Практическое занятие к теме 2: Современные проблемы и особенности реализации принципов и функций менеджмента.

Содержание занятия:

Дискуссионная часть:

- Историческое развитие и трансформация принципов менеджмента.
- Актуальность принципа централизации и децентрализации управления.
- Современные проблемы реализации принципа справедливости.
- Рациональное сочетание единоначалия и инициативности.
- Современные функции менеджмента.

Полемика (6-7)

Ситуации для обсуждения.

Конкретная ситуация:

- «Форд вчера, сегодня, завтра»

Полемика 7

Принципы не всегда отражают практическое использование закономерностей. Принципы могут быть в науке, и здесь они характеризуют методологию научного исследования. Можно говорить и о принципах мышления.

Принципы существуют в разных сферах деятельности. В науке они отражают практику научной деятельности и являются средством использования закономерностей научной деятельности. Такая же их роль и в практике мышления. В некоторых областях деятельности формулировки принципов и закономерностей могут совпадать. Не всегда принципы отражают требования одной закономерности, чаще всего это формулы совокупного действия закономерностей.

Принципы — основные правила, формулируемые на основе объективных закономерностей и определяющие деятельность менеджера.

Принципы могут быть различными. Классификационная схема принципов включает научные и прагматические, общие и частные, функциональные и комплексные, организационные и методологические, принципы ограничений и принципы установок, главные и второстепенные, ситуационные и постоянные, жесткие и

мягкие, социально-экономические и организационно-технические, проблемные и целевые.

Выделим основные принципы, определяющие научный подход к менеджменту и отражающие требования объективных закономерностей.

1. Принцип организационного оформления функционального и полномочного разделения управленческой деятельности.

Такое разделение может произойти неформально. Но для стабильности управления оно требует организационного закрепления регламентами, нормативами, ответственностью. Это предохраняет от бессистемной и хаотической флуктуации функций и полномочий, повышает ответственность и создает условия ее реализации.

2. Принцип сочетания формального и неформального управления. Он призван ограничивать тенденции излишней формализации управления, создающей опасность его бюрократизации.

3. Принцип делегирования полномочий, который способствует созданию наилучших условий профессионального решения проблем, разгрузки линейных менеджеров, развитию инициативы, повышению ответственности. Это принцип поиска эффективной централизации управления.

4. Принцип интеграции процессов управления, заключающийся в регулировании меры участия, выравнивании нагрузки, оптимизации связей, эффективном использовании ресурсов, достижении синергетического эффекта совместной деятельности.

5. Принцип мотивации деятельности. Управление может быть устойчиво успешным только в том случае, если оно опирается на позитивные мотивы деятельности человека (интересы, ценности, установки и пр.). Опасения, страх, неприязнь, манипулирование сознанием, обольщение обещанием, искажение ситуации и пр. не дают действительного эффекта управления.

6. Принцип участия в управлении создает атмосферу демократизма, доверия, позволяет использовать коллективный разум, понять интересы, точнее оценить ситуацию.

7. Использование этого принципа повышает управляемость, инициативность персонала, самостоятельность и поиск средств улучшения работы.

8. Принцип развития. Управление всегда должно быть ориентировано на развитие, которое определяет стратегический характер управления, его целеустремленность и перспективность.

Развитие — это новое качество.

9. Принцип научности и искусства управления. Этот принцип требует разработки и реализации практической концепции управления, построенной на основе исследований, использования научного инструментария. Научный подход должен дополняться искусством управления, которое требует соответствующих условий.

10. Принцип динамичности и адаптивности системы управления. Эти качества определяются как организацией управления, так и характеристиками персонала. Это принцип своевременной модернизации управления по потребностям функционирования и развития социально-экономической системы (объекта управления).

11. Принцип экономии времени в процессах управления. Время является главным невозполнимым ресурсом. В его использовании и рациональности организации управления, и ритмичность работы, и профессионализм персонала, и качество решений.

Выделение тех или иных принципов отражает не только понимание закономерностей, уровень научных знаний, но и практические условия менеджмента. В разные периоды развития науки и практики менеджмента формулировались различные принципы.

Ситуации для обсуждения:

1. При проведении реконструкции цеха мастер Иванов И.И. получил задание предложить кандидатуры работников своего цеха (в количестве 10 человек) для перевода на другую работу. Мастеру не хотелось бы обижать подчиненных ему людей, поэтому он нашел следующее решение вопроса: он предлагает начальнику цеха список из 20 человек и просит его выбрать тех десятерых, которые ему кажутся подходящими. Однако начальник цеха такое решение вопроса отклонил.

Какой принцип управления использовал начальник цеха, отказав мастеру? Какой принцип управления хотел применить Иванов И.И., обратившись к начальнику цеха? Почему решение мастера было отклонено?

2. Двадцатидвухлетний лейтенант, направленный на службу на аэродром, получил должность офицера технического обслуживания самолетов. Лейтенанту предложен личный кабинет, под его руководством должны находиться 30 военнослужащих. Первым его помощником оказался сержант, занимавшийся аэродромным техническим обслуживанием, ему 25 лет. Лейтенант постоянно кричал

из своего кабинета: «Эй, сержант, живо сюда!» И тот приходил - неизменно и беспрекословно.

Какую форму власти использовал лейтенант? Насколько эффективна такая власть? Каково, по Вашему мнению, отношение сержанта к лейтенанту как к руководителю?

3. Как Вы оцениваете следующее высказывание Т. Питерса и Р. Уотермена: «Хорошие менеджеры не только делают деньги, но и создают смысл существования для людей»?

4. «Организовывать – это значит сначала оценить возможность, а уж потом ставить задачу». Верно ли это?

5. «Хорошо спланировано - наполовину сделано». Приведите примеры, подтверждающие это высказывание.

Конкретная ситуация: «Форд» вчера, сегодня и завтра.

1. Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может, получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени - 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок.

Форд, как уже отмечалось; был несгибаемо жестким, своевольным и интуитивным человеком. «Человек не должен шляться взад и вперед», - говорил Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана была свобода делать все, что необходимо для их выполнения.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стиливых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачные времена.

2. «Форд» - вторая в сегодняшнем мире автомобилестроительная компания - в 1994 г. бросила вызов своим конкурентам. Впервые в своей истории компания ставила цель превратиться во всемирную корпорацию, разрушить национальные и региональные барьеры, которые мешают ей продвигаться по пути создания «универсальных» моделей автомобилей, ориентированных на общемировой рынок сбыта. В своем смелом продвижении вперед, нацеленном на то, чтобы избавиться от оков «исторических» традиций, «Форд» планировала переход к единой совокупности технологических процессов и систем, которая должна пронизывать все стороны деятельности компаний: конструирование, производство, снабжение и сбыт. В случае успеха компания «Форд» установила бы новые высокие стандарты, до которых нелегко будет дотянуться большинству конкурентов,

Стремясь повысить эффективность своих громадных инвестиционных программ и одновременно расширяя гамму собственной продукции, все пользующиеся мировой известностью автомобилестроительные компании сталкиваются с одной и той же сложнейшей проблемой. Им необходимо сократить цикл доведения продукции до рынка и в то же время буквально на ходу «впрыгивать» во вновь возникающие его секторы, будь то многоцелевые автомобили, спортивные машины или микролитражки. Они должны сократить свои огромные расходы на закупку материалов и комплектующих, а сделать

это можно, если отказаться от региональной замкнутости и обратиться к мировым ресурсам деталей и систем;

Ясно, что в теперешней ситуации перепроизводства и сокращения прибыли они не могут себе больше позволить роскошь дублирования. Слишком расточительно, например, разрабатывая автомобиль класса «Эскорт» для Европы, параллельно разрабатывать аналогичную по классу, но совершенно иную по исполнению машину для Северной Америки. А это как раз то, что и делала компания «Форд» до сих пор из-за своей укоренившейся традиции деления на независимые региональные «вотчины». Однако сейчас компания осознал; необходимость с этим порвать. Главная проблема компании «Форд» (в равной мере это относилось и к ее главному отечественному сопернику - самой крупной в мире автомобилестроительной фирме «Дженерал Моторс») в том, что на ней лежало тяжкое бремя «исторического наследия», от чего практически свободны ее более гибкие японские конкуренты.

Крупные японские фирмы - «Тойота», «Ниссан» и «Хонда» - сколь-нибудь значимо вступили на мировые рынки всего 20 лет назад. Благодаря преимуществам современных средств связи у них сложились более рациональные организационные структуры. Во многом благодаря этому во всех регионах мира та или иная японская фирма продает, по существу, один и тот же автомобиль. Например, модель «Королла» компании «Тойота», продаваемая в Северной Америке, мало отличается от той, что продается в Европе или в самой Японии. Если говорить об основных характеристиках, то машина разрабатывалась и конструировалась только один раз, хотя сборка ее осуществляется на четырех континентах.

Напротив, дочерние компании американских гигантов - «Форд Европа» и «Дженерал Моторс Европа» - создавались как полностью независимые автомобилестроительные фирмы с законченным Циклом Производства. В течение долгих лет большая часть их продукции проектировалась, разрабатывалась и конструировалась с организацией только на европейский рынок (иногда, правда, предусматривался некоторый экспорт в другие части света). Таким образом, они дублировали, а не дополняли деятельность своих материнских компаний в Северной Америке.

В рамках своей революционной перестройки компания «Форд» планировала создать подразделение «Форд Аутомотив Оперейшнс», в котором эффективно слились бы европейское и североамериканское направления бизнеса, а также фордовская группа компаний -

производителей автомобильных деталей. «Форд» реорганизовалась так, что на смену практически независимым региональным компаниям должны были прийти несколько глобальных, построенных по видам выпускаемой продукции направлений - в форме пяти центров автомобилестроительных программ (ЦАП). Четыре из них должны были быть созданы в Северной Америке, один - в Европе.

Европейский ЦАП со своими исследовательскими и конструкторскими центрами, которые были бы размещены в Великобритании и Германии, должен был заниматься малыми и средними переднеприводными автомобилями. При этом его деятельность не была бы ограничена определенными регионами, наоборот, она охватывала бы все автомобильные заводы, выпускающие такие машины, будь то в США, Мексике или Европе. Он занимался бы разработкой автомашин классов «Фиеста», «Эскорт» и «Мондео» в Европе и Северной Америке. Функции четырех остальных ЦАП должны были выполнять расположенные в США фордовский исследовательский и конструкторский центр в Дирборне под Детройтом (штат Мичиган). Эти ЦАП занимались бы: первый - большими переднеприводными автомобилями (типа «Форд Таурус»); второй - заднеприводными автомобилями (такими, как «Форд Граун Виктория», а позднее также машиной класса «Ягуар», хотя производство «Ягуаров» будет по-прежнему базироваться в Великобритании); третий - грузовиками для личного пользования (такими, как многоцелевая машина «Форд Уиндстар»); четвертый - грузовиками коммерческого назначения. Этот последний ЦАП взял бы на себя начатую в Европе разработку очень удачного грузовика-фургона «Форд Транзит».

«Объединив все наши технологические процессы и избавившись от дублирования в работе, мы смогли бы оптимально использовать наши творческие и технические ресурсы», - считал председатель правления компании, ее главный управляющий Алекс Тротман. Од заявил далее, что новый подход компании «Форд» к делу, обеспечит потребителей более широкой гаммой автомашин в большинстве секторов рынка и создаст гарантии высокой конкурентоспособности компании как по качеству, так и по стоимости продукции на фоне даже самых сильных соперников во всем мире.

В то же время упрощение процессов конструирования, материально-технического снабжения и других видов деятельности «существенно сократит издержки компании». Согласно этой оценке, потен-

циальная экономия вследствие реорганизации к концу десятилетия составила бы не менее 2 - 3 млрд долл. в год.

Уже более десяти лет компания нащупывала свой путь к расширению масштабов своей деятельности на весь мир. Ее высшее руководство давно испытывало буквально танталовы муки в поисках «философского камня»; - так называемого общемирового автомобиля, а. также жаждало добиться экономии, связанной с «однократной» разработкой изделий для его производства и продажи на различных континентах.

Первая попытка была сделана в конце 70-х гг., когда была предложена общая программа создания модели «Форд Эскорт» в Европе и Северной Америке. Однако автомашины, сошедшие с конвейеров в начале 80-х гг., не имели между собой ничего общего, кроме названия и овальной голубой фордовской эмблемы на радиаторе.

За прошедшие несколько лет компания «Форд» существенно приблизилась к своей давней мечте, приступив к реализации 6-миллиардной программы создания общемирового автомобиля «Мондео». Она стала попыткой разработать «универсальную» машину, призванную заменить как «Сьерру» в Европе, так и «Форд Темпо»/«Меркьюри Топаз» в Северной Америке.

3. Когда компания «Форд Мотор» собиралась выпустить осенью 1993 свой новый «Форд-Контур» и его собрата «Меркурий-Мистик», обоих автомобилей был бы такой же двигатель и такой же привод как и у новой в то время европейской модели «Мондео». Компания рассматривала «всемирный автомобиль» как ключ к будущему. Однако, по расчетам этот глобальный проект обошелся бы отнюдь не в 6 млрд долл., которые были вложены в создание семейства модели «Мондео».

Хотя эта фордовская система оформлялась в течение несколькими лет, она за несколько недель до назначенного срока была подведена под единую «электронную крышу» - так назвала компания свок новую организацию объединенных конструкторских работ, расположенную в Дирборне (штат Мичиган). Другие главные центры - в Дантоне (Англия), Кельне (Германия), Турине (Италия), Валенсии (Калифорния), Хиросиме (Япония) и Мельбурне (Австралия). Сеть (спутниковая связь, подводные кабели и наземные линии), приобретенная у поставщиков электронной связи, позволяет фордовскому инженеру в Дантоне, к примеру, передавать в Дирборн огромные компьютерные файлы трехмерных чертежей модели конца 90-х гг. В

Мичигане конструктор может получить эти чертежи на рабочей станции, позвонить по телефону английскому коллеге и работать вместе с ним, анализируя экранное изображение и даже рассматривая эту трехмерную картинку со всех сторон. Через несколько часов файлы информации могут быть переданы через спутник или по волоконно-оптической связи в Турин, где компьютеризированная формовочная машина может за несколько часов выдать модель в глине или пластмассе. В каждой точке этой системы «Форд» может использовать местных экспертов или оборудование на благо компании в целом.

«Это позволяет более эффективно использовать наши ресурсы, - сказал Джек Телнак, новоназначенный вице-президент по объединенному проектированию фирмы «Форд», работающий в Дирборне. - Одним нажатием кнопки мы оказываемся в любом конструкторском бюро». Дж. Телнак надеется, что эта новая структура даст возможность инженерам, производителям и поставщикам, находящимся в разных уголках земли, включиться в проектирование на ранних стадиях; поэтому, когда прототип новой модели выедет из заводских ворот, он не будет нуждаться в существенных переработках. До 40% расходов на новую модель вызваны переделками уже готовой машины.

Теперь инженеры могут быстро обменяться информацией и решить, подходит ли для данной машины, скажем, определенный тип кондиционера. Такое взаимодействие сократит в будущем процесс создания новой модели до 24 месяцев против 35 месяцев, что ушли на создание «Мустанга» 1994 г., хотя и эта цифра значительно ниже средней по отрасли в США - 54 месяца.

Разумеется, «Форд» - не единственная компания-производитель автомобилей, пользующаяся компьютерным проектированием. Но компания утверждает, что она создала всемирную электронную сеть, и многие аплодируют этому новшеству. Замысел компании «Форд», говорят независимые эксперты, состоит в том, чтобы ускорить процесс моделирования при помощи компьютерной сети, не исключая при этом человеческого суждения и личного взаимодействия. Но с чисто технологической точки зрения предпринятая компанией «Форд» реорганизация - «очень смелый, отважный шаг, время которого пришло», - так сказал Рон Хилл, являющийся руководителем отдела транспортного дизайна.

Создание трехмерного образа автомобиля на экране компьютера, который можно перемещать и рассматривать в разных

перспективах, потребовало сложных математических формул, заключающих в себе массу информации - 50 Мбт или больше, что превышает общий объем памяти большинства отечественных компьютеров. И хотя подобные солидные файлы - «легкая закуска» для мощных рабочих станций, быстрая обработка такого объема информации и стремительная ее передача по всему миру не всегда оказывались легкой задачей.

Конструирование на расстоянии. Ниже приводится пример того, как действует глобальная система конструкторских работ компании «Форд» (указанные часы соответствуют американскому восточному дневному времени).

5:30 утра. С компьютерной рабочей станции в Дантоне (Англия) инженер-координатор передает файл объемом 100 Мбт в конструкторский отдел в Дирборне (США, штат Мичиган). Файл содержит

подробные чертежи автомобиля, выпуск которого планируется на конец 90-х гг. Информация во время передачи кодируется и дешифруется по поступлению в Дирборн.

5:45 утра. Передача закончена, конструктор в Дирборне пересылает информацию на рабочую станцию и приступает к доработке.

8:00 утра. Конструктор в Дирборне звонит по телефону координатору в Дантоне; обмениваясь устными замечаниями, они вносят в файл последние исправления. Перед глазами у каждого одна и та же картинка на дисплее, и они видят, как вносятся исправления.

11:30 утра. Исправленные чертежи передаются в одно из конструкторских бюро «Форд» — в Турин (Италия). Это занимает тоже 15 мин.

1:30 дня. Бюро в Дирборне, Дантоне и Турине включаются в переключку, в ходе которой идет обмен устными замечаниями и информацией. Обсуждаются последние поправки, все участники совещания видят зги изменения на своих дисплеях.

2:00 дня. Руководствуясь указаниями компьютерного файла, автоматическая формовочная машина в Турине приступает к созданию новой модели автомобиля в глине.

4. Возможность строить глобальные планы на будущее компания «Форд» получила совсем недавно. В 1991-1992 гг. компания несла большие убытки и лишь в последующие годы снова стала работать с прибылью. Первый квартал 1994 г. (компания только что подвела итоги) показал, что результаты улучшаются. Оборот достиг

34,8 млрд долл. (рост на 4,4 млрд долл.). Начинала приносить первые плоды затеянная компанией «Форд» гигантская программа реструктуризации под названием «Форд 2000». Главный ее вдохновитель - президент фирмы Алекс Тротман. Ее цель в самом общем виде - превратить довольно разрозненные и действующие самостоятельно подразделения компании по всему миру в единый организм и добиться за счет этого снижения расходов на 2 млрд долл., Присутствия во всех секторах мирового автомобильного рынка и более гибкого реагирования на его требования.

Суть программы «Форд 2000» - «универсальность» и отход от старого принципа производства автомобилей, предназначенных для определенных рынков. Теперь компания «Форд» намерена выпускать модели, которые (возможно, с незначительными изменениями) будут продаваться и в Старом Свете, и в Новом Свете, и в Азии. Благодаря этой программе компания «Форд» планирует значительно сократить расходы не только на разработку новых автомобилей, но и на их производство. Типичные представители, нового поколения «универсальных» машин - «Мондео» и «Фиеста». Гамма будет всеохватывающей. В ней будет и готовящийся к производству моно-спейс «Форд Гэлэкси», и даже маленькая городская машина, пока известная под кодовым названием «Ка»; она должна была появиться в конце 1995 г.

Говорить о результатах программы «Форд 2000» пока, видимо, рано, но уже очевидно, что ее приоритет - ориентация на весь мир. Программа «Форд 2000» перекраивает всю структуру фирмы. Президент компании «Форд» Алекс Тротман назвал ее «самой большой переделкой за всю историю компании».

Алекс Тротман руководит компанией «Форд» около двух лет. Его недаром называют «Мистер Форд 2000»: программа по объединению «Форд Европа» и «Форд Америка» - его детище. После прихода Тротмана в фирму (он совмещает здесь функции президента и исполнительного директора) значительно изменилась ее политика. При нем началось сотрудничество между материками: американские и европейские разработчики совместно занялись дорожными дреднотами и микролитражками.

Главная задача - преодолеть традиционный барьер между европейским и американским рынками. Причем речь идет не только о конкретных моделях, но и о всей структуре производства: сейчас в Европе и Америке машины производятся независимо, сотрудничество в изготовлении комплектующих практически отсутствует. С начала

1994 г. компания «Форд» стремилась к тому, чтобы закупать у ограниченного круга поставщиков комплектующие, которые можно использовать по обе стороны Атлантики. Для этого «Форд», как отмечалось, создал пять центров (четыре - в США и один - в Европе), каждый из которых занимается одним типом машин. В специализации центров учитываются вкусы местного рынка. Американские центры отвечают за традиционно популярные на местном рынке большие седаны, грузовики-пикапы и мини-вэны, европейский центр (он базируется одновременно в Англии и Германии) — за переднеприводные автомобили малого и среднего класса. Этот сегмент мирового авторынка растет сейчас быстрее других и уже составляет 25 млн машин в год. Кроме того, в ведении Европейского центра будет находиться производство всех четырехцилиндровых моторов и механических коробок передач. Здесь опять чувствуется груз традиций - американский рынок недолюбливает как первое (моторы там должны быть большие, многоцилиндровые), так и второе (почти 90% американских машин оснащены автоматическими коробками передач).

Программа «Форд 2000» позволит компании гораздо быстрее реагировать на нужды региональных рынков. Сегодня, если все европейские родители вдруг решат подарить своим детям по «Фиесте», компания «Форд» ничем не сможет им помочь - мощности не позволяют. В будущем можно будет подключить мощности сразу нескольких заводов за их пределами. Кроме того, фирма будет быстрее реагировать на изменение покупательского вкуса (в чем японцы пока обгоняют Америку) - время на разработку модели благодаря слаженной работе дизайнерских и технических центров по всему миру будет сокращено. Цель - сократить время рождения новой модели с трех до двух лет, а разработку мотора - с одного года до трех месяцев.

В 1995 г. проект «Форд 2000» должен был быть распространен на Азию и Латинскую Америку, а первые по-настоящему мировые модели предполагалось выпустить в 1997 г. Планируется, что к концу века «Форд 2000» позволит компании сэкономить 2-3 млрд долл. Такая «грубая» оценка не должна удивлять. Программа разработана* весьма приблизительно и дополняется одновременно с ее реализацией. Она претерпела значительные изменения даже за прошедшие полгода: появилось 16 «подпрограмм», а количество, различных комбинаций «мотор + коробка скоростей» было сокращено по сравнению с первоначальными планами почти на треть.

Основа роста компании «Форд» - повышение рентабельности. В 1993 г. прибыль составила 2,5 млрд долл., а в следующем году увели-

чилась более чем вдвое - до 5,3 млрд долл. (хотя оборот вырос всего на 18%). В первом квартале 1994 г. чистая прибыль составила 1,5 млрд долл. (против 0,9 млрд долл. в 1993 г.). Таким образом, у фирмы появилась возможность потратить часть средств на реструктуризацию, которая нацелена на еще большее увеличение все той же рентабельности: компания «Форд» не останавливается на достигнутом. Серьезной реорганизации уже подвергся управленческий аппарат компании. Всего за полгода его структура была, «облегчена» на 15%. Вместо 11 постоянных комитетов в фирме их теперь всего 3, а количество ступеней в иерархической лестнице уменьшилось с 11 до 7. Судя по всему, произойдет и значительное сокращение рабочих мест. Официальная статистика не ведется, иначе, наверное, все рабочие сразу бы забастовали. Однако сокращения, объясняемые «упадком европейского рынка», уже начались.

Второй акцент в нынешней деятельности компании «Форд» - перенос активности за океан. В 1994 г. увеличение прибыли объясняется прежде всего европейской деятельностью фирмы: здесь произошел почти двукратный рост доходов, со 157 млн до 316 млн долл. При этом в Северной Америке результаты деятельности компании практически не изменились: 825 млн долл. в первом квартале 1994 г. (816 млн долл. за аналогичный период 1993 г.). На «домашнем» рынке компания имела успех в единственном секторе — легких грузовиков. На родине компанию «Форд» в 1993 г. потеснили другие фирмы, ее доля сократилась (правда, не сильно — на 0,5%, однако, важна тенденция) до 21,6%. Так-то без переориентации на Европу фирме действительно трудно ожидать успехов. В Европе (на рынке легковых автомобилей) в указанном году наблюдался на первый взгляд незначительный, но на самом деле весьма показательный прогресс: рост объема продаж на 0,3% (до 11,8%). Здесь компания «Форд» по этому показателю на втором месте. Основой успеха стали «Фиеста» (нынешняя модель была запущена в 1989 г.) и «Эскаорт». Правда, компания «Форд» продвигается в Европе и в таких секторах, как внедорожники («Форд Маврик») и спортивные купе («Форд Проуб»). Но в том и состоит идея реструктуризации компании «Форд», чтобы присутствовать на всех континентах во всех секторах. Поэтому фирма производит в Европе моноспейсы («Форд Гэлэкси»), а также продает большие машины («Форд Скорпио» пользуется высоким спросом в Германии). Кроме того, фирма собирается начать освоение рынка мини-машин вроде «Рено Твинго» или «Фиат

Синквесенто». Такая машина; пока называемая, как было сказано выше, просто «Ка», появилась на Женевском салоне в конце 1995 г.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Как бы вы охарактеризовали компанию «Форд» с точки зрения ее взаимодействия с внешним окружением?
2. В чем принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 90-х г.?
3. Почему Г. Форда называют великим руководителем? Кого еще из великих руководителей бизнеса вы знаете?
4. Каких управленческих принципов и концепций придерживался Форд? Каких принципов и концепций придерживаются современные руководители российских компаний?

МОДУЛЬ 2. Лекция 1.

Тема: Современные типы организаций

Вопросы, подлежащие рассмотрению:

1. Организация как система. Взаимодействие организации с внешней средой.
2. Современные типы организаций.
3. Модели организации. Использование моделей для анализа деятельности организации.

1. Организация как система. Взаимодействие организации с внешней средой.

Всесторонний анализ внутреннего строения организации обеспечивается с помощью использования системного подхода. Система - это набор взаимосвязанных и взаимозависимых частей, составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести целое. Каждая система характеризуется как дифференциацией, так и интеграцией. В системе используются разнообразные специализированные функции. Каждая часть системы выполняет свои функции. Для поддержания единого целого системы в ней осуществляется интеграция, для чего используются различные средства, такие как координация уровней иерархии управления, прямое наблюдение, правила, процедуры. Каждая часть системы является подсистемой в рамках более крупной системы.

Применительно к социальной организации система - это искусственно созданный набор взаимодействующих между собой элементов и подсистем, предназначенный для достижения определенной цели. К социальной организации полностью применим системный подход, представляющий методологию познания составных частей через целое и целого через составные части. Организации свойственны все признаки системы:

- множество элементов;
- единство главной цели для всех элементов;
- относительная самостоятельность элементов;
- наличие связей между элементами;
- целостность и единство элементов структуры;
- четко выраженное управление.

Внутри организации существуют подразделения, решающие самостоятельные задачи, между которыми устанавливается функциональное и информационное воздействие. Следовательно, организация представляет собой сложную систему. С другой стороны, организация является элементом общественной системы.

Различаются системы открытые и закрытые. Открытая система признает взаимодействие окружающим миром. Организация получает сырье, человеческие ресурсы из окружающего мира. Они зависят от клиентов и заказчиков, потребляющих их продукцию. Банки активно взаимодействуют с внешней средой, открывают депозиты, обращают их в кредиты и инвестиции, прибыль используют для своего развития, выплаты дивидендов и уплаты налогов. Все это говорит о том, что организация может быть представлена как открытая система.

Разграничения систем на открытые и закрытые не является жестким, раз и навсегда установленным. Открытая система может стать закрытой, если контакты с окружением сокращаются со временем. Все системы имеют вход, трансформационный процесс и выход. В процессе своей жизнедеятельности любая организация взаимодействует со другими организациями (внешней средой). Одни получают сырье, энергию, информацию, другие - ресурсы и преобразуют их в товары и услуги, прибыль, отходы. Таким образом, как самостоятельная единица общественной системы организация имеет определенный набор связей с внешней средой. К внешней среде относятся все люди и организации, с которыми рассматриваемая организация осуществляет взаимодействие в процессе своей деятельности. Сюда следует так же отнести факторы общественной жизни и явления природы, оказывающие влияние на

функционирование организации. В число объектов и субъектов внешней среды организации входят банки, инвестиционные органы, учреждения власти, службы занятости, учебные заведения, общественные и политические организации, поставщики, партнеры, конкуренты, потребители, клиенты и т. д.



Рисунок 1 - Организация как открытая система

Существенное влияние на деятельность организаций оказывают факторы и явления внешней среды, к которым относятся:

- политические факторы, предопределяющие стабильность политической обстановки в стране;
- международные факторы, определяющие поведение организаций на мировом рынке;
- социально-экономические факторы, характеризующие структуру экономики страны и уровень развития отдельных секторов рынка;
- правовые факторы, отражающие законодательную систему взаимодействия организаций;
- научно-технические факторы, влияющие на использование новых технологий в управлении и производстве товаров;
- природные факторы, вызывающие колебания спроса на различные виды товаров и услуг;
- культурные факторы;

- форс-мажорные обстоятельства.

Организация как элемент общественной системы имеет собственный коллектив, внутреннюю структуру и взаимосвязи или в полном смысле слова свою внутреннюю жизнь и свои интересы. Иначе говоря, каждая организация, кроме внешней среды, имеет внутреннюю среду. Внутренняя среда - это все то, что находится «внутри» организации. К внутренней среде относятся ресурсы, оборудование, используемые технологии, кадры, информация, социально-психологический климат, организационная культура и имидж организации.

Принципиальное значение для функционирования организаций имеет обратная связь. Под обратной связью понимается процесс, позволяющий получить приток в систему информации или денег для модифицирования производства выпускаемой продукции или налаживания выпуска новой продукции.

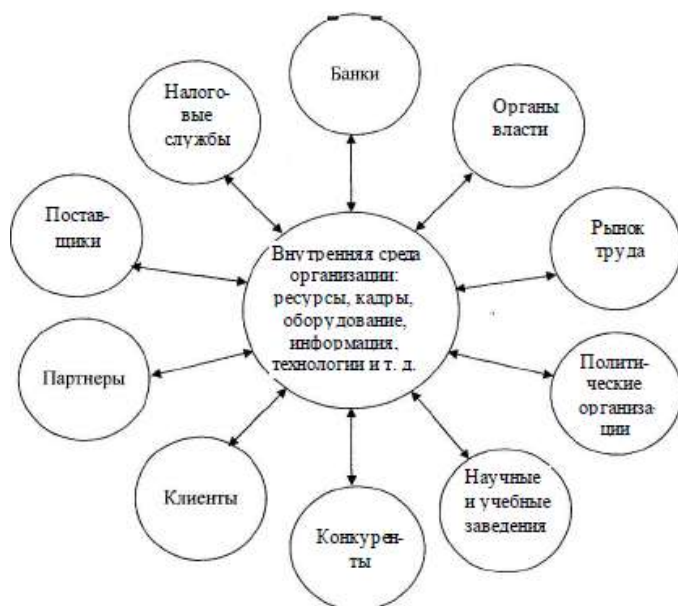


Рисунок 2. - Объекты внешней среды деловой организации

Организационные системы предрасположены к сокращению или распадению на части. Поскольку закрытая система не получает ресурсы из внешней среды, она может со временем сокращаться. В отличие от нее открытая система характеризуется негативной энтропией, т. е. она может реконструировать себя, поддерживать свою структуру, избежать ликвидации и даже вырасти, потому что приток ресурсов извне превышает их отток из системы.

Исследования показывают, что большие и сложные организационные системы имеют тенденцию к дальнейшему росту и расширению. Они получают определенный запас прочности, выходящий за пределы обеспечения только выживаемости.

Организация будет жизнеспособной только в том случае, если ее цель достаточно хорошо согласуется с целями, стоящими перед обществом в целом. Поэтому организация является целенаправленной системой.

Организация - явление живое, подвижное. Люди трудятся, вступают в различные организационные отношения: личные, властные, управленческие, дружеские, конфликтные. В процессе существования организации происходят изменения в материальных, финансовых ресурсах, в кадровом составе, в информационных базах и т. п. Поэтому организации относятся к динамическим развивающимся системам.

2. Современные типы организаций.

Организации с «внутренними рынками».

В настоящее время многие организации преобразованы в группы малого бизнеса, которые действуют как отдельные фирмы по своему усмотрению. Эти предпринимательские экономические структуры и организации принято рассматривать как «внутренние рынки».

Формирование и функционирование организаций с «внутренними рынками» базируется на ряде принципов.

1. Преобразование иерархии во внутренние предпринимательские подразделения. Все производственные и другие подразделения преобразуются в автономные «внутренние предприятия», становясь не только ответственными за результаты деятельности, но и принимая на себя управление производством.

2. Создание экономической инфраструктуры. Специалисты создают и регулируют инфраструктуру «организационной экономики», создавая общие системы отчетности, коммуникаций и

стимулов, разрабатывая управленческую политику, формируя предпринимательскую культуру и т. д.

3. Целенаправленное стимулирование синергии. «Внутренняя экономика» – это общность предприятий, заинтересованных в синергии, которая достигается за счет кооперации, совместного использования технологий, взаимного участия в решении проблем партнеров. Исполнительные директора компаний обеспечивают регулирование «внутреннего рынка», направляя и поощряя развитие разнообразных стратегий.

4. Все подразделения ответственны за результаты, поощряется творческое предпринимательство. Деятельность фирмы оценивается исходя из интересов потребителя, качества продукции и других показателей, обеспечивающих баланс. Руководители компании отвечают за денежное вознаграждение персонала, планирование выпуска акций, распределение бюджета, к каждому подразделению они относятся как к небольшой отдельной компании, которая самостоятельно управляет своей деятельностью и распоряжается ресурсами.

5. Вспомогательные функциональные подразделения будут коммерческими центрами, продающими свои услуги другим подразделениям фирмы или внешним заказчикам. Региональные коммерческие центры размещают продукцию и услуги компании заказчикам своего региона. Сеть деловых взаимоотношений, сформировавшаяся в результате взаимодействия всех функциональных и региональных подразделений, составляет «внутреннюю рыночную экономику».

В организации с «внутренним рынком» каждое подразделение выступает как отдельное предприятие в общей системе управления, а исполнительные директора компаний управляют «внутренним рынком», создавая экономическую инфраструктуру, проводя политику координации и регулирования, решая важные проблемы, распространяя необходимые знания, поощряя корпоративную стратегию. Все это ведет к синергии и увеличению добавленной стоимости.

«Внутренний рынок» оказывается эффективным при проведении различных форм реструктуризации компании и управлении организационными сетями. Новые организационные структуры работают лучше, если они возникают на добровольной основе из автономных подразделений. Менеджеры, относящиеся к

подразделениям как к «внутренним предприятиям», достигают высоких результатов деятельности.

Преобразование организаций во «внутренние рыночные системы» вызывает глубокие организационные и социальные перемены, что может восприниматься как корпоративная перестройка.

Сетевые организации.

Сетевые организации представляют собой совокупность фирм или специализированных единиц, деятельность которых координируется рыночными механизмами вместо командных методов.

Развитие сетевой организации происходило следующим образом. Новые организационные формы возникали в ответ на необходимость преодоления недостатков старых форм, которые уже не отвечали требованиям внешней среды. Руководители начинали экспериментировать с новыми подходами, вели поиск более эффективных форм распределения ресурсов и координации деятельности.

Выявилось и то, что чем шире применяется новая форма, тем больше возможностей для ее неправильного использования. Проектирование новых структур, не учитывающее текущие недочеты в организации, приводит к тому, что новая форма теряет свою жизнеспособность.

Существуют следующие формы сетевых организаций.

1. Сетевая организация при осуществлении крупных проектов. В этой форме работа организуется вокруг специфических проектов и предполагает создание временных коллективов квалифицированных работников разнообразного профиля.

2. Сетевая организация в районах с малыми производственными фирмами. Кстати, эта форма сетевой организации охватывает промышленные районы или фирмы.

3. Ведущие крупные производственные фирмы, рассредоточенные географически и объединенные в единую систему. К таким сетевым организациям относятся коммерческие объединения и системы кооперационных связей между главными сборочными компаниями и разнообразными мелкими поставщиками.

4. Стратегические союзы. Союзы этого вида распространены среди всех типов компаний, но особенно среди крупных фирм, стремящихся обеспечить себе конкурентные преимущества в глобальном масштабе.

Сетевые организации отличаются от организаций других типов рядом признаков:

✓ сетевые организации используют общие активы нескольких фирм, расположенные в различных звеньях ценностной цепи, тогда как фирмы, использующие старые организационные структуры, предпочитают располагать всеми ресурсами, необходимыми для производства определенной продукции или услуг;

✓ сетевые организации полагаются на рыночные механизмы, а не на административные формы управления потоками ресурсов;

✓ сетевые организации предполагают действенную и заинтересованную роль участников совместных проектов. Такое активное добровольное поведение участников не только улучшает конечные результаты, но и способствует выполнению контрактных обязательств;

✓ в ряде отраслей сети представляют собой объединение организаций, основанное на кооперации и взаимном владении акциями участников группы – производителей, поставщиков, торговых и финансовых компаний.

Сетевые организации, обладая чертами, отличающими их от других организационных форм, включают в себя элементы разных организационных структур как базовых составляющих новых форм.

Сетевая организация содержит в себе элементы специализации функциональной формы, автономность дивизиональной структуры и возможность переброски ресурсов, характерную для матричной организации.

Виртуальная корпорация.

Виртуальная продукция – это продукция (или услуга), создаваемая благодаря последним достижениям в области обработки информации и развития производственных систем. Выпуск такой продукции становится доступным в любое время, в любом месте и в бесчисленном количестве вариантов моделей и форматов. Идеальный виртуальный продукт – это то, что производится моментально и адресно по требованию заказчика. Общей чертой этой продукции будет то, что она оплачивается потребителем мгновенно.

Отличительные особенности виртуального продукта:

✓ существование даже до того, как он произведен. Его концепция, дизайн и изготовление сохраняются в умах группы работников, программах компьютеров и производственных линий;

✓ возрастание роли потребителя как сопроизводителя продукции.

В каждом случае заказчик может не только контролировать результаты, но в процессе производства устанавливать прочные и длительные связи с поставщиком.

Важно знать, что большую значимость для потребителей имеет не только виртуальная продукция, но и появление корпораций нового типа, предназначенных для производства такой продукции.

Виртуальная корпорация – это сообщество функциональных партнеров, управляющих проектированием, производством и реализацией продуктов и услуг с использованием современных информационных технологий и системы контрактов, с независимыми рабочими группами и структурами. Отличительными чертами виртуальной организации будут:

- непостоянный характер функционирования;
- осуществление связей и управленческих действий на базе интегрированных и локальных информационных систем и телекоммуникаций;
- взаимоотношения со всеми партнерскими и другими заинтересованными организациями через серию соглашений, договоров и взаимное владение собственностью;
- образование временных альянсов организаций в смежных областях деятельности;
- договорные отношения работников с администрацией во всех звеньях.

Виртуальная корпорация будет в основном совместной собственностью и стратегическим альянсом, связывающим воедино специфические цели и скоординированные усилия всех входящих в нее организаций. Цель виртуальной корпорации – объединение ключевых технологий и компетенций для того, чтобы наиболее полно удовлетворить возникший спрос на потребительском рынке.

Группы работников, объединенные с помощью компьютерных сетей, способны участвовать в едином производственном процессе, не только находясь в одном месте, но и одновременно в разных местах, разбросанных по всему миру.

Виртуальная корпорация позволяет компаниям отказываться от неэффективных или неприбыльных участков работы и концентрироваться на том, что отвечает их основной компетенции.

Виртуальная корпорация подталкивает фирмы концентрировать свои усилия на таких сферах деятельности, к которым они лучшим образом приспособлены.

Внешние контракты позволяют привлекать те организации, которые преуспевают в других областях и выполняют конкретные работы лучше, чем все остальные.

Виртуальные корпорации функционируют успешно только в условиях совместной работы в команде, в которой руководство, заказчики, поставщики и государственные органы стремятся к достижению общих целей.

Многомерная организация.

Многомерная организация – это организация, которая может адаптироваться к изменениям внешней среды без внутренней перестройки.

Необходимость в организации вытекает из разделения труда. Чем глубже разделение труда, тем большая требуется координация. В типичной организационной структуре горизонтальное деление показывает, как разделен труд на каждом из уровней, т. е. как распределяется ответственность. Вертикальное деление показывает, как труд на различных уровнях координируется и интегрируется, т. е. как распределяется власть. Существует три направления разделения труда в организации, а, следовательно, и три типа организационных единиц:

- ✓ функционально определенные структуры, продукт которых потребляется внутри организации;
- ✓ структуры, определенные по продукции или услугам, результаты деятельности которых потребляются вне организации;
- ✓ рыночные структуры, определяемые по классификации внешних клиентов организации, которым данная организация продает свою продукцию.

В многомерной организации продуктовые и ориентированные на услуги подразделения используют персонал, необходимый только для данного подразделения. Стоит заметить, что они напрямую расплачиваются с поставщиками услуг и товаров, поэтому им не требуются инвестиции, но необходимы кредиты.

Подразделения, ориентированные на продукт или услугу, могут платить внутреннему или внешнему поставщику на любой договорной основе.

Хотя они не контролируют своих внутренних или внешних поставщиков, они могут влиять на них, используя свою исключительную способность. Эти подразделения получают доход от продажи своей продукции или услуг. В случае если им крайне важно больше капитала, чем они генерируют или аккумулируют, они могут

обратиться за ним к подразделению организации более высокого уровня. Нужно помнить, такие фонды могут рассматриваться как кредиты или как инвестиции.

Продуктивно-ориентированные подразделения легко включаются в структуру организации или исключаются из нее, так как у них нет основных средств и в них занято небольшое число людей. Исключение составляют подразделения, которые будут единственными пользователями продукции или услуг внутреннего поставщика.

Стоит сказать, что каждое отделение в многомерной организации может иметь такой же характер и состав, как и организация в целом. Это наиболее очевидно в случае с производственными функциональными подразделениями.

Функциональные подотделы производственного подразделения могут осуществлять закупки, складирование, контроль качества и т. д.

Производственные отделения, которые продают части или компоненты продукции, полуфабрикаты и готовые изделия, могут организовать соответствующие сервис-центры. Эти рыночные подотделы могут быть организованы таким образом, чтобы отвечать потребностям внешних и внутренних клиентов.

Производственные и сервисные подразделения могут быть разделены на подотделы, например по маркам товаров, моделям, размерам и т. д. В случае если они достаточно большие, то такие подразделения могут возлагать ответственность за отдельные виды деятельности на отдельных работников.

Хотя многомерные структуры могут формироваться на любых уровнях организации, обычно они применяются к высшему уровню организации или к ее автономным подразделениям.

Круговые организации.

Круговая организация – это демократическая иерархия, позволяющая разрешать противоречия, связанные со всеми видами взаимодействия внутри организации или вне ее.

Демократия в организациях обладает такими сущностными характеристиками, как отсутствие безраздельного авторитета, возможность для каждого члена организации участвовать в принятии решений, которые его напрямую затрагивают; способность членов организации принимать решения, которые затрагивают только тех, кто их принимает.

В централизованной иерархии каждый человек будет субъектом высшей власти. При демократии любой руководитель будет субъектом коллективной власти работников.

Основная структурная характеристика круговой организации состоит, по сути, в том, что вокруг каждого руководителя формируется совет.

Стоит сказать, что каждый совет должен иметь минимальное членство: руководитель, возглавляющий совет, и непосредственный подчиненный этого руководителя. Любой совет имеет право привлекать к участию в своей работе сторонних представителей.

К примеру, в совет функциональных корпоративных подразделений, таких как отделы маркетинга или финансов, часто приглашают для участия руководителей других функциональных подразделений.

В советы тех подразделений, которые используют продукцию других отделов, часто входят руководители данных подразделений. Внешние клиенты и потребители также приглашаются к участию в совете.

Привлечение дополнительных участников в совет улучшает взаимопонимание организации с акционерами и другими заинтересованными лицами.

В наибольшей степени эффективно работают советы, в которых подчиненные формируют самую большую подгруппу. В случае если какие-либо представители дополнительно включаются в совет, то подчиненные участвуют в их выборе.

Советы руководителей высшего уровня в корпорациях часто создают совещательные органы, каждый из которых состоит только из одного типа акционеров. Нужно помнить, такие советы решают исключительно относящиеся к ним вопросы.

Для того чтобы расширить представительство в совете, структурные звенья, где число подчиненных слишком велико, разбивают на автономные группы и подгруппы. Отметим, что каждая группа избирает лидера, который будет отчитываться перед руководителем низового уровня.

Групповой лидер, избранный рабочими, участвует в работе совета, который состоит из лидеров подгрупп, менеджера, перед которым они отчитываются, и всех остальных членов группы.

Масштаб группы, которую руководитель может контролировать, зависит от характера функций, выполняемых работниками, а также от степени взаимодействия между ними.

Участие в совете обязательно для руководителей, но добровольно для их подчиненных. В круговой организации руководители не будут командами и даже просто вышестоящими

должностными лицами. От них требуется, чтобы они стали лидерами, теми, кто обучает остальных.

Расширение использования демократического подхода в круговой организации может существенно повысить эффективность и качество управления. Многое зависит от того, насколько автономными будут структурные единицы организации, и какой объем самоконтроля они осуществляют.

Интеллектуальные организации.

Интеллектуальные организации – это организации, основывающиеся на научно-технических, интеллектуальных, трудовых и других исследованиях, оказывающих влияние на изменение организационных систем.

В исследованиях специалистов отмечается, что интеллектуальная организация будет формироваться из большого числа мелких взаимодействующих предприятий по принципу свободного общества. По своей природе такие организации должны будут допускать столкновение конкурирующих точек зрения и борьбу соперничающих поставщиков.

Структура интеллектуальных организаций будет гибкой, способной изменяться в зависимости от новых задач и реагировать на местные условия. Дееспособной и адаптивной организацию должны сделать не руководители, а работники среднего и нижнего уровней управления, которые свободно выбирают способы координации работы группы с работой организации в целом.

Нужно помнить, такие гибкие системы требуют новых форм дисциплины труда и контроля с вовлечением работников в процесс принятия решений для того, чтобы лучше определить, какие связи и группы связей работают и становятся выгодными.

Основной качественной характеристикой интеллектуальной организации становится переход от административного контроля и координации к прямой ответственности и контролю исполнителей, работающих во взаимосвязанных группах, состоящих из равных по рангу людей.

В интеллектуальной организации каждому работнику надо будет использовать личный интеллект, чтобы установить, какие проблемы и с кем надо решать, как выполнять работу, и иметь возможность проявить свой талант, знания, опыт. Интеллектуальные организации будут защищать свободу предпринимательства каждого участника, создавая системы, в которых работники знают, что крайне

важно сделать, и всегда смогут найти способ добиться исполнения необходимого.

Равенство людей и уважение их права на выражение своей индивидуальности будут фундаментальной ценностью организации.

Для того чтобы члены организации осуществляли свободный выбор при принятии решений, который удовлетворял бы всех, работники должны верить в справедливость системы и чувствовать себя в определенной безопасности.

Для того чтобы использовать интеллектуальный потенциал всех членов организации, крайне важно стремиться к равенству для всех. Но равенство не означает, что все работники будут получать одинаковую оплату, иначе люди с выдающимися способностями уйдут из организации в поиске лучших вариантов.

Центральное правление интеллектуальной организации имеет свои ограничения, потому что роль центра заключается не в том, чтобы руководить лицами, призванными выполнять задачу организации и контролировать рабочие группы.

Роль центра заключается в создании условий, позволяющих работникам формировать эффективные коллективы.

Функции правления интеллектуальной организации состоят в создании необходимых норм и правил работы, разработке и внедрении стандартов бухгалтерского учета, наблюдении за работой и обеспечении качества, ожидаемого внешними потребителями.

Не стоит забывать, что важные направления деятельности: разработка инструкций и стимулов, обеспечивающих адаптивность организации к внешней среде; введение стандартов; создание системы безопасности; обеспечение принципа системы справедливости.

Обучающиеся организации.

Организационное обучение – это непрерывный источник создания конкурентоспособных преимуществ компаний, их стратегия постоянного обновления методов и повышения эффективности всех видов деятельности.

Его основной идеей будет организация групп для того, чтобы у каждой из них были две задачи: одна – решить проблему или выполнить проект; другая – учиться в процессе выполнения задач, сделать полученные знания достоянием всех участников, представить полученный материал руководству для последующего использования.

Отметим, что теорией организационного обучения предложено пять условий, овладение которыми призвано преодолеть недостатки в стереотипах мышления, знаниях и умениях персонала.

1. Системное мышление. Системное мышление будет концептуальной структурой, охватывающей объем знаний и технологий, познанных в течение целого ряда лет. Эти знания должны составить целостное представление о процессах и явлениях, понять, как их изменить наиболее эффективно.

2. Личное мастерство. Стоит заметить, что оно предполагает определенный уровень профессионализма. Интересы повышения уровня личного мастерства стимулируют постоянное углубление личного видения, сосредоточенности усилий, развитие терпения и объективного понимания реальности.

3. Ментальная модель. Это укоренившиеся в сознании понятия, обобщения и образы, которые действуют на то, как мы воспринимаем мир и действуем. Работа с ментальными моделями начинается с воссоздания внутренних картин мира, их тщательного и внимательного изучения.

4. Создание общего видения. Часто общее видение организации связывается с харизмой ее лидера или с каким-либо кризисом, который мобилизует каждого работника. Но большая часть работников склонна следовать возвышенной цели не только во время кризиса, но и во все другие времена. Практика общего видения включает умение воспроизводить общие «картины будущего», которые укрепляют участие работников в процессе.

5. Групповое обучение. Когда группы обучаются, они не только показывают чрезвычайно высокие результаты, но и отдельные индивидуумы развиваются быстрее, чем это могло произойти в другой ситуации. Дисциплина группового обучения начинается с диалога, с проявления способностей членов команды войти в состояние совместного мышления. Групповое обучение будет жизненно важным, поскольку именно группы, а не отдельные личности будут основной обучающейся единицей в современных организациях.

Все обучающие технологии могут использоваться более чем для одной цели. В результате исследований выявлены четыре категории обучающих способов:

1. используемые при стратегии «подготовки соглашений»;
2. используемые для «выработки стратегий будущего»;
3. используемые как для «подготовки соглашений», так и для «выработки стратегий будущего»;
4. применяемые для всех стратегий.

Современным организациям требуются гораздо более высокий уровень творческого планирования, действенные и полезные знания о

новой продукции и новых процессах, повышение степени согласования совместных действий с долгосрочными обязательствами и понимание необходимости решения сложных проблем.

Для этого необходимы подготовленные работники, высказывающие свое мнение, ценящие знания и наилучшие решения, стремящиеся объединить свои усилия для общей творческой работы.

3. Модели организации. Использование моделей для анализа деятельности организации.

Важнейшей характеристикой эффективной организационной диагностики является ее системность, которая предполагает взаимосвязанность полученной информации и ее относительную полноту. Для обеспечения этой системности необходимо использовать модели организации, которые по определению строятся если не для исчерпывающего ее описания, то, во всяком случае, для отображения всех основных аспектов и характеристик ее деятельности. При этом между собой модели различаются акцентами, которые делают их разработчики при изучении организации.

В качестве примеров таких моделей приведем три: модель "шести ячеек" М. Вайсборда, модель "7С" компании Маккинзи и модель Берка-Литвина.

Модель Вайсборда основана на идее об организации как открытой системы и принципе равнозначности и взаимосвязанности ячеек. Вопросы, обозначенные в ячейках, рассматриваются автором модели как основные при проведении диагностики тики. "Сканирование" ячеек, по мнению Вайсборда, дает возможность прояснить все основные аспекты деятельности организации.

Модель "7С", ставшая популярной благодаря ее описанию в известной книге Питерса и Уотермена, была разработана для анализа конкурентных преимуществ компании. Она, однако, не включает в явном виде внешнюю среду и в целом ориентирована на внутренние механизмы функционирования компании. Сравнение этой модели с моделью Вайсборда хорошо иллюстрирует идею о зависимости модели от задачи, которую ставит автор в отношении ее использования.

Модель Берка-Литвина из трех рассматриваемых образцов в наибольшей степени соответствует подходу к организации как открытой системе, поскольку внешняя среда в ней является частью общей модели компании. Еще одно отличие этой модели состоит в том, что она исходно иерархична. По мнению авторов, четыре верхние

ячейки - внешняя среда, миссия и стратегия, лидерство, культура - являются основными ее элементами. Подчеркнем, что разработчики модели предназначали ее для анализа процесса организационных изменений. Практика применения рассмотренных моделей в организационном консультировании показывает, что в разных случаях целесообразно использование разных моделей. Например, при диагностике небольших и простых по структуре компаний прекрасно работает модель Вайсборда, в то время как для изучения больших и сложных организаций она слишком проста, а более эффективной оказывается модель Берка-Литвина. Использование трех приведенных моделей дает возможность получить "мгновенную фотографию" компании, но не позволяет отразить динамику ее развития во времени. Для этого используются модели жизненных циклов.

МОДУЛЬ 2.

Практическое занятие к теме 1: Современные типы организаций

Содержание занятия:

Дискуссионная часть:

- Взаимодействие организации с окружающей средой.

Конкретная ситуация:

- «Форд вчера, сегодня, завтра»

Доклад на тему: «Организация как социотехническая система.

Особенности социальной и технической подсистем организации».

• Современные типы организаций. Обучающиеся (научающиеся) организации:

- Понятие научающейся организации.
- Двойная петля научения по К. Арджирису.
- Метод построения научающейся организации по П. Сенге.
- Конкурентные преимущества научающихся организаций.

Кейс (сквозной):

- «Редакторов научили торговать» (приложение)

Эссе:

- Проблемы построения научающейся организации.

Доклад на тему: «Новое отношение к опыту как основа построения научающейся организации».

Конкретная ситуация: «Форд» вчера, сегодня, завтра (см. модуль 1 тема 2).

МОДУЛЬ 2. Лекция 2.

Тема: Корпоративные организации и корпоративное управление

Вопросы, подлежащие рассмотрению:

1. Основные понятия и сущность корпоративного управления.
2. Принципы корпоративного управления.
3. Модели корпоративного управления и их особенности.
4. Понятие корпоративной культуры и основные принципы деловой этики.

1. Основные понятия и сущность корпоративного управления.

Сегодня будущее компаний во многом определяется качеством КУ, которое рассматривается как один из эффективных способов повышения инвестиционной привлекательности компаний и, как следствие, улучшения инвестиционного климата в стране.

С управленческой точки зрения *корпоративная организация* может быть представлена в виде открытой системы, на вход которой из окружающей среды поступают различные ресурсы: информация, капитал, трудовые ресурсы, материалы и так далее. В процессе функционирования корпорация преобразует эти ресурсы. Результаты этого преобразования могут рассматриваться как выходы данной системы. Если организация управления эффективна, то в ходе процесса преобразования образуется добавочная стоимость, появляется прибыль, происходит увеличение доли рынка, объема продаж, рост корпорации и т.п.

Что же такое корпоративное управление?

✓ *система общеобязательных правил*, регулирующих отношения в сфере деятельности компаний;

✓ или *властно-распорядительная деятельность отдельных лиц*, включая представителей топ-менеджмента и акционеров?

Равнозначны ли понятия "корпоративное управление" и "управление корпорацией"?

С одной стороны, КУ включает процедуры реализации прав акционеров, обязанности совета директоров и ответственность его членов за принимаемые решения, уровень вознаграждения топ-

менеджмента компании, порядок раскрытия информации и систему финансового контроля,

С другой стороны - оно подразумевает деятельность государственных регуляторов и иных уполномоченных органов и организаций, направленную на регламентацию указанной сферы отношений, с третьей - это деятельность рейтинговых агентств, которые, присваивая определенные оценки, формируют представление инвестора об инвестиционной привлекательности компании.

Корпоративное управление - это процесс поиска баланса между интересами акционеров и менеджмента в частности и интересами отдельных групп лиц и компании в целом путем реализации участниками рынка определенной системы этических и процедурных стандартов поведения, принятых в бизнес-сообществе.

Отсутствие единого подхода к пониманию КУ объясняется динамичностью экономики. Раньше КУ увязывалось с добровольным соблюдением компаниями-эмитентами этических норм и обычаев делового оборота, сейчас происходит переход к принудительному порядку, усиливается и расширяется роль государства в регламентации отдельных аспектов корпоративной жизни.

Эффективность корпоративного управления требует:

- ✓ осознания предмета корпоративного управления;
- ✓ определения юридической силы и статуса кодексов корпоративного управления;
- ✓ постоянного мониторинга изменений в системе корпоративных отношений с целью своевременного пересмотра соответствующих стандартов.

Для правильного понимания КУ необходимо рассмотреть такие исторически важные понятия как корпоратизм, корпорация.

Корпорация (лат.) – объединение, общество, союз.

Корпоратизм – это совладение собственностью корпоративного сообщества или партнерские, договорные отношения в удовлетворении личных и общественных интересов. Корпоратизм представляет собой компромиссное хозяйствование с целью обеспечения баланса интересов. Возможность достижения относительного равновесия интересов на основе консенсуса, компромиссов – отличительная черта корпоративной модели.

Понятие «корпорация» - производное от корпоратизма – трактуется как совокупность лиц, объединившихся для достижения общих целей. Так, корпорация, - это:

✓ во-первых, совокупность лиц, объединившихся для достижения общих целей, осуществления совместной деятельности и образующих самостоятельный субъект права – юридическое лицо,

✓ во-вторых, широко распространенная в развитых странах форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эталона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму.

Чаще всего корпорации организуются в форме акционерного общества, которое характеризуется следующими четырьмя характеристиками корпоративной формы бизнеса:

- ✓ самостоятельность корпорации как юридического лица;
- ✓ ограниченная ответственность каждого акционера;
- ✓ возможность передачи другим лицам акций, принадлежащих акционерам;
- ✓ централизованное управление корпорацией.

Корпоративный менеджмент и корпоративное управление - не одно и то же.

Корпоративный менеджмент – подразумевает деятельность профессиональных специалистов в ходе проведения деловых операций, сосредоточен на механизмах ведения бизнеса.

Корпоративное управление - означает взаимодействие множества лиц и организаций, имеющих отношение к самым разным аспектам функционирования фирмы. КУ находится на более высоком уровне руководства компанией, нежели менеджмент.

Отличие корпоративного управления от корпоративного менеджмента. Следует отметить присутствие смещения понятий корпоративного управления и корпоративного менеджмента. Подчеркнем, что менеджмент является более узким понятием, которое включает в себя корпоративное управление. Кроме того, корпоративный менеджмент осуществляется исключительно менеджментом компании (высшим руководящим звеном), а корпоративное управление осуществляется всеми органами правления компании (акционеры, совет директоров, генеральный директор и менеджмент). Корпоративное управление носит преимущественно стратегический характер и нацелено на успешное функционирование

компания во внешней среде (защита прав акционеров, взаимодействие с органами власти, партнерами, кредиторами и т.д.).

В апреле 1999 г. в специальном документе, одобренном Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), было сформулировано следующее определение КУ: «Корпоративное управление относится к внутренним средствам обеспечения деятельности корпораций и контроля над ними... Одним из ключевых элементов для повышения экономической эффективности является корпоративное управление, включающее комплекс отношений между правлением (менеджментом, администрацией) компании, ее советом директоров (наблюдательным советом), акционерами и другими заинтересованными лицами (стейкхолдерами). Корпоративное управление также определяет механизмы, с помощью которых формулируются цели компании, определяются средства их достижения и контроля над ее деятельностью». Там же подробно описаны пять главных принципов надлежащего корпоративного управления:

1. Права акционеров (система корпоративного управления должна защищать права владельцев акций).

2. Равное отношение к акционерам (система корпоративного управления должна обеспечивать равное отношение ко всем владельцам акций, включая мелких и иностранных акционеров).

3. Роль заинтересованных лиц в управлении корпорацией (система корпоративного управления должна признавать установленные законом права заинтересованных лиц и поощрять активное сотрудничество между компанией и всеми заинтересованными лицами в целях преумножения общественного богатства, создания новых рабочих мест и достижения финансовой устойчивости корпоративного сектора).

4. Раскрытие информации и прозрачность (система корпоративного управления должна обеспечивать своевременное раскрытие достоверной информации обо всех существенных аспектах функционирования корпорации, включая сведения о финансовом положении, результатах деятельности, составе собственников и структуре управления).

5. Обязанности совета директоров (совет директоров обеспечивает стратегическое руководство бизнесом, эффективный контроль над работой менеджеров и обязан отчитываться перед акционерами и компанией в целом).

Ключевая задача КУ – это защита участников корпоративных отношений от потенциального произвола (неэффективной деятельности) наемных менеджеров.

КУ можно свести к трем важнейшим направлениям:

- ✓ управление собственностью или пакетом акций;
- ✓ управление производственно-хозяйственной деятельностью;
- ✓ управление финансовыми потоками.

Главная функция КУ - предупреждение и разрешение конфликтов внутри компании, что является залогом ее выживания в агрессивной конкурентной среде.

Предмет КУ - система отношений между органами управления и должностными лицами эмитентов (владельцы ценных бумаг этих эмитентов – акционеры, обладатели облигаций), а также другими заинтересованными лицами, вовлеченными в управление данного юридического лица.

Объект КУ - учредители, акционеры, дочерние компании, бизнес-единицы, центры финансовой ответственности, производственные и прочие подразделения корпорации, а также заинтересованные группы.

Субъект КУ - совет директоров, штаб-квартира и т.п.

Система КУ - это организационная модель, с помощью которой корпорация должна представлять и защищать интересы своих акционеров.

Механизм КУ - совокупность экономических, организационных, правовых и прочих форм и методов, позволяющих осуществлять контроль над деятельностью корпорации (участие в совете директоров, враждебное поглощение, получение полномочий по доверенности от акционеров, банкротство).

Корпоративное управление как общественно-экономическая наука представляет собой систему знаний о закономерностях и эффективных формах, методах и средствах целенаправленного воздействия на субъекты корпоративных образований, их органы управления, материально-вещественные элементы, финансовые системы и другие компоненты, обеспечивающих эффективное функционирование механизма взаимодействия и достижение гармонии и синергетического эффекта.

2. Принципы корпоративного управления.

В основе системы управления корпорацией лежит ряд общих принципов. В качестве наиболее важных можно выделить следующие:

1. Принцип централизации управления, т. е. сосредоточение стратегических и наиболее важных решений в одних руках.

К достоинствам централизации относятся: принятие решений теми, кто хорошо представляет работу корпорации в целом, занимает высокие должности и имеет обширные знания и опыт; устранение дублирования в работе и связанное с этим снижение общих управленческих расходов; обеспечение единой научно-технической, производственной, сбытовой, кадровой политики и т. п.

Недостатки централизации заключаются в том, что решения принимают лица, плохо знающие конкретные обстоятельства; затрачивается много времени на передачу информации, а она сама теряется; менеджеры низшего звена управления практически устраниваются от принятия решений, которые подлежат исполнению. Поэтому централизация должна носить умеренный характер.

2. Принцип децентрализации, т. е. делегирования полномочий, свободы действий, прав, предоставляемых нижестоящему органу управления корпорацией, структурному подразделению, должностному лицу принимать в определенных рамках решения или отдавать распоряжения от имени всей фирмы или подразделения. Необходимость этого связана с ростом масштабов производства и его усложнением, когда не только один человек, но и целая группа лиц не могут определять и контролировать все решения, а тем более выполнять их.

Децентрализация имеет множество достоинств: возможность быстрого принятия решений и привлечения к этому менеджеров среднего и низшего уровней; отсутствие необходимости в разработке детальных планов; ослабление бюрократизации и др.

К отрицательным моментам децентрализации можно отнести: возникающий недостаток информации сказывающийся на качестве решений; затруднения с унификацией правил и процедур принятия решений, что увеличивает время, необходимое для согласований; при большой степени децентрализации возникновение угрозы перерастания в дезинтеграцию и сепаратизм и др.

Потребность в децентрализации возрастает в территориально разбросанных фирмах, а также в неустойчивой и быстро меняющейся среде, т.к. возрастает дефицит времени на согласование необходимых действий с центром.

Степень децентрализации зависит от опыта и квалификации руководителей и сотрудников подразделений, что определяется количеством их прав и ответственности за самостоятельно принимаемые решения.

3. *Принцип координации деятельности* структурных подразделений и сотрудников корпорации. В зависимости от обстоятельств координация или возлагается на сами подразделения, совместно вырабатывающие необходимые мероприятия, или может быть поручена руководителю одного из них, который в силу этого становится первым среди равных; наконец, чаще всего координация становится уделом специально для этого назначенного руководителя, располагающего аппаратом сотрудников и консультантов.

4. *Принцип использования человеческого потенциала* заключается в том, что принятие основной массы решений производится не предпринимателем или главным менеджером в одностороннем порядке, а сотрудниками тех уровней управления, где решения должны быть выполнены. Исполнители должны быть сориентированы не на прямые указания сверху, а на четко ограниченные сферы действия, полномочия и ответственность. Вышестоящие инстанции должны решать только те вопросы и проблемы, которые нижестоящие не в состоянии или не имеют права брать на себя.

5. *Принцип эффективного использования*, а не пренебрежения услугами сателлитов бизнеса. Бизнес включает в сферу своего влияния целый комплекс сопутствующих видов деятельности. Специалистов, их выполняющих, называют сателлитами бизнеса, т. е. его сообщниками, спутниками, помощниками. Они способствуют связям корпораций с внешним миром: контрагентами, государством в лице его многочисленных органов и учреждений.

К группе сателлитов относят: финансистов и бухгалтеров, которые прокладывают финансовый курс корпорации так, чтобы оптимизировать уплату налогов; юристов, помогающих строить правовые отношения с другими предприятиями и с государством; статистиков, экономистов-аналитиков, составителей экономических и другого рода обзоров; специалистов-сбытовиков; рекламных агентов; специалистов по связям с общественностью и прочих.

Указанные принципы – это база для корпоративного нормотворчества.

3. Модели корпоративного управления и их особенности.

В каждой стране система управления корпорацией имеет определенные характеристики и входящие в нее составляющие элементы, которые отличают ее от систем других стран. На настоящий момент исследователи выделяют три основных модели управления корпорациями в странах с развитой рыночной экономикой. Это англо-американская модель, японская модель и немецкая модель.

Англо-американская модель

1. Область распространения модели.

Англо-американская модель распространяется на корпорации США, Канады, Великобритании, Австралии, Новой Зеландии.

2. Ключевые участники реализации модели.

Ключевыми участниками англо-американской модели являются управляющие, директора, акционеры (в основном, институциональные инвесторы), правительственные структуры, биржи, саморегулируемые организации, консалтинговые фирмы, предоставляющие консультационные услуги корпорациям и акционерам по вопросам корпоративного управления и голосования по доверенности.

Три основных участника – это менеджеры (управляющие), директора (Совет директоров) и акционеры.

3. Структура владения акциями.

За послевоенный период в Великобритании и США наметился сдвиг в сторону увеличения числа акционеров из числа институциональных по сравнению с индивидуальными инвесторами. Увеличение числа институциональных инвесторов привело к усилению их влияния. В свою очередь, это повлекло за собой законодательные изменения, способствующие их активизации как участников корпоративных отношений.

4. Состав Совета директоров.

В советы директоров большинства корпораций Великобритании и США входят как «внутренние» члены ("инсайдеры"), так и «внешние» ("аутсайдеры"). Инсайдер – лицо, либо работающее в корпорации (менеджер, исполнитель или работник), либо тесно связанное с управлением корпорацией. Аутсайдер – это лицо, напрямую не связанное с корпорацией или с ее управлением.

Синонимом слова "инсайдер" может быть "исполнительный директор", а синонимом слова "аутсайдер" является выражением "неисполнительный директор" или "независимый директор".

Традиционно, председателем Совета директоров и главным (генеральным) исполнительным директором являлось одно и то же лицо.

Часто это приводило к различным злоупотреблениям, в частности к концентрации власти в руках одного человека (например, совет директоров контролируется одним человеком, являющимся одновременно председателем и главным исполнительным директором); или концентрации власти в руках небольшой группы лиц (например, совет директоров состоит только из "инсайдеров"); Правление и Совет директоров пытаются удерживать власть в течение длительного периода времени, игнорируя интересы других акционеров.

В настоящее время и американские, и английские корпорации тяготеют к включению в Совет директоров все большего числа независимых директоров.

5. Требования к раскрытию информации.

Из всех стран реализующих англо-американскую модель корпоративного управления США предъявляют самые строгие нормы раскрытия информации. В других странах, использующих англо-американскую модель управления, требования к раскрытию информации тоже высоки, однако не на столько как в США, где корпорации должны публиковать самую различную информацию. В годовой отчет или в повестку дня ежегодного общего собрания акционеров должны быть включены следующие сведения:

- ✓ ежеквартальная финансовая информация;
- ✓ данные о структуре капитала;
- ✓ справку о прежней деятельности назначаемых директоров (включая имена, занимаемые должности, отношения с корпорацией, владение акциями в корпорации);
- ✓ размеры зарплаты (вознаграждения), выплачиваемой исполнительным директорам, а также сведения о выплате вознаграждения каждому из пяти наиболее высокооплачиваемых руководителей (их имена должны быть указаны);
- ✓ данные о всех акционерах, владеющих свыше 5% акционерного капитала;
- ✓ сведения о возможном слиянии или реорганизации;
- ✓ сведения о предполагаемых поправках к Уставу;
- ✓ имена лиц или компаний, приглашаемых для аудиторской проверки.

В Великобритании и других странах, использующих англо-американскую модель, требования к раскрытию информации аналогичны.

Однако отчетность предоставляется каждые полгода, и, как правило, объем предоставляемых данных меньше по всем категориям, включая финансовую информацию и сведения по назначаемым директорам.

Немецкая (Германская) модель

1. Область распространения модели.

Немецкая модель используется в немецких и австрийских корпорациях.

Некоторые элементы этой модели присутствуют также в Нидерландах и Скандинавии. Кроме этого, недавно некоторые корпорации Франции и Бельгии также начали применять элементы немецкой модели.

2. Ключевые участники реализации модели.

Банки играют особую роль в реализации немецкой модели, поскольку являются долгосрочными акционерами корпораций. Представители банков выбираются в Советы директоров, их представительство в составе Совета директоров постоянно. Банк выступает акционером и кредитором, эмитентом ценных бумаг и долговых обязательств, депозитарием и голосующим агентом на ежегодных общих собраниях акционеров.

В виду того, что Совет директоров в немецкой модели представляет собой двухпалатный орган, то в состав ключевых участников выделены отдельно обе палаты его составляющие: Правление и Наблюдательный Совет. Правление (Исполнительный Совет) состоит из менеджеров корпорации, Наблюдательный Совет - из представителей рабочих, служащих корпорации и акционеров. Обе палаты функционируют раздельно –недопускается одновременное участие в составе Правления и Наблюдательного Совета одного и того же лица.

3. Структура владения акциями.

Основными акционерами в Германии являются банки и корпорации. В Германии корпорации также являются акционерами и могут иметь долгосрочные вложения в других неаффилированных корпорациях, т. е. корпорациях, не принадлежащих к определенной группе связанных (коммерчески или промышленно) между собой корпораций. Иностранные инвесторы до недавнего времени не оказывали существенного влияния на немецкую систему, однако в настоящее время их роль возрастает.

4. Состав Совета директоров.

Как говорилось выше, Совет директоров в немецкой модели представляет собой двухпалатный орган. Наблюдательный Совет назначает и распускает Правление, утверждает решения руководства и дает рекомендации Правлению. Численность Наблюдательного Совета устанавливается законом. В небольших корпорациях (численностью менее 500) акционеры избирают весь Наблюдательный Совет. В средних корпорациях (размер корпорации зависит от размера фондов и средств и количества сотрудников) сотрудники избирают одну треть Наблюдательного Совета, состоящего из 9 чел. В больших корпорациях сотрудники избирают половину Наблюдательного Совета, состоящего из 20 чел.

5. Требования к раскрытию информации.

В Германии разработаны достаточно строгие правила раскрытия информации. Корпорации должны предоставлять в годовом отчете или на общих собраниях следующую информацию:

- ✓ финансовую отчетность за каждое полугодие;
- ✓ данные о структуре капитала;
- ✓ ограниченную информацию о каждом кандидате в Наблюдательный Совет (с указанием имени и фамилии, адреса, места работы и занимаемой должности);
- ✓ совокупную информацию о вознаграждениях, выплачиваемых членам
 - ✓ Правления и Наблюдательного Совета;
 - ✓ данные об акционерах, владеющих более 5% акций корпорации;
 - ✓ информацию о возможном слиянии или реорганизации;
 - ✓ предлагаемые поправки к Уставу;
 - ✓ имена лиц или название компаний, приглашаемых для аудиторской проверки.

Японская модель

1. Область распространения модели.

Японская модель выработана исключительно японской практикой в сочетании с японскими традициями, поэтому модель распространяется только на данное государство.

2. Ключевые участники реализации модели.

Японская система корпоративного управления является многосторонней и базируется вокруг ключевого банка и финансово-промышленной сети или кейрецу.

Основной банк и кейрецу – это два разных, но дополняющих друг друга элемента японской модели. Практически все японские

корпорации имеют тесные отношения со своим основным банком. Банк предоставляет своим корпоративным клиентам кредиты и услуги по выпуску облигаций, акций, ведению расчетных счетов и консалтинговые услуги.

Многие японские корпорации имеют также крепкие финансовые связи с сетью связанных с ними корпораций. Такие сети характеризуются общим заемным и акционерным капиталом, торговлей товарами и услугами и неформальными деловыми контактами. Они называются "кейрецу".

Государственная экономическая политика также играет одну из ключевых ролей в управлении японскими акционерными обществами. С 30-х гг. XX в. японское правительство проводит активную экономическую политику, направленную на оказание помощи японским корпорациям. Эта политика подразумевает официальное и неофициальное представительство правительства в Совете корпорации, в случаях, когда она находится в затруднительном финансовом положении. Ключевыми участниками японской модели являются: главный банк, связанная с корпорацией (аффилированная) корпорация или кейрецу, правление и правительство.

3. Структура владения акциями.

В Японии рынок акций целиком находится в руках финансовых организаций и корпораций. В послевоенный период в Японии заметно увеличилось число институциональных акционеров. В 1990 г. финансовые организации (страховые компании и банки) владели примерно 43% японского фондового рынка, а корпорации (за исключением финансовых организаций) – 25%. Иностранные инвесторы – примерно 3%.

4. Состав Совета директоров.

Совет директоров японских корпораций практически полностью состоит из внутренних участников, т. е. исполнительных директоров, управляющих, руководителей крупных отделов корпорации, и Правления. Советы директоров японских корпораций, как правило, больше, чем в США, Великобритании или Германии. Средний японский совет состоит из 50 членов.

Если объем прибыли корпорации уменьшается в течение продолжительного периода, основной банк и члены кейрецу могут снять директоров и назначить своих кандидатов. Другое, привычное для Японии явление – это назначение отставных чиновников различных министерств и ведомств в состав совета директоров

корпорации. Например, Министерство финансов может назначить своего отставного чиновника в совет директоров банка.

В японской модели состав совета директоров зависит от финансового состояния корпорации.

5. Требования к раскрытию информации.

Требования к раскрытию информации в Японии достаточно строгие.

Корпорации должны сообщать о себе достаточно много, а именно: финансовую информацию (каждое полугодие), данные о структуре капитала, сведения о каждом кандидате в совет директоров (включая имена и фамилии, занимаемые должности, отношения с корпорацией, владение акциями корпорации), данные о вознаграждениях, в основном, наибольшие суммы, выплачиваемые исполнительным работникам и членам совета директоров, сведения о предлагаемых слияниях и реорганизации, предлагаемые поправки к Уставу, имена лиц или названия корпораций, приглашаемых для аудиторской проверки.

Сравнительный анализ моделей: сходства, отличия, перспективы развития.

Англо-американская модель характеризуется наличием индивидуальных акционеров и постоянно растущим числом независимых т. е. не связанных с корпорацией акционеров (они называются "внешние" акционеры или "аутсайдеры"), а также четко разработанной законодательной основой, определяющей права и обязанности трех ключевых участников: управляющих, директоров и акционеров и сравнительно простым механизмом взаимодействия между корпорацией и акционерами, и между акционерами как на ежегодных общих собраниях, так и в промежутках между ними.

Два действия, требующие обязательного одобрения акционеров в англо-американской модели – это избрание директоров и назначение аудиторов.

Существует одно важное различие между Великобританией и США: в США акционеры не имеют право голосовать по размеру дивидендов, предлагаемому Советом директоров, а в Великобритании, наоборот, этот вопрос выносится на голосование.

В англо-американской модели акционеры имеют право вносить предложения в повестку дня ежегодного общего собрания акционеров. Эти предложения, называемые предложениями акционеров, должны касаться непосредственно деятельности корпорации. Акционеры,

владеющие более 10% капитала корпорации, имеют также право созывать внеочередное (чрезвычайное) собрание акционеров.

Как уже отмечалось выше, в англо-американской модели четко определены вопросы отношений акционеров между собой и взаимоотношений акционеров с корпорацией. Важную роль в управлении акционерным обществом (корпорацией) играют независимые и саморегулируемые организации.

Акционеры могут осуществлять свое право голоса, не присутствуя на ежегодном общем собрании. Все зарегистрированные акционеры получают по почте следующие документы: повестку дня собрания со всей необходимой информацией, все предложения, годовой отчет корпорации и бюллетень для голосования.

Акционеры имеют возможность голосовать "по доверенности", т. е. они заполняют бюллетень и высылают его корпорации по почте. Посылая по почте бюллетень, акционер уполномочивает Председателя совета директоров действовать от его имени, т. е. выступать его доверенным лицом и распределять его голоса так, как указано в бюллетене.

В англо-американской модели институциональные инвесторы и различные финансовые специалисты следят за деятельностью корпорации и корпоративным управлением. Среди них инвестиционные фонды (например, индексные фонды и фонды, ориентирующиеся на конкретную отрасль промышленности); фонды рискованного капитала, или фонды, инвестирующие в новые корпорации; агентства, оценивающие кредитоспособность заемщиков или качество ценных бумаг; аудиторы и фонды, ориентирующиеся на предприятия-банкроты или убыточные корпорации.

В японской и немецкой моделях многие из этих функций, как правило, выполняет один банк. То есть, в этих моделях существует сильная взаимосвязь между корпорацией и ее основным банком.

Банки играют особую роль в реализации немецкой модели, поскольку являются долгосрочными акционерами корпораций и, подобно японской модели, представители банков выбираются в Советы директоров. Однако, в отличие от японской модели, где представители банков привлекаются в совет только в кризисных ситуациях, в немецких корпорациях представительство банков в совете постоянно.

Существуют три основных особенности немецкой модели, отличающие ее от других моделей. Две из них – это состав совет директоров и права акционеров.

✓ Во-первых, немецкая модель предусматривает двухпалатный Совет, состоящий из Правления (исполнительного совета) (чиновники корпорации, т.е. внутренние члены) и Наблюдательного совета (представители рабочих, служащих корпорации и акционеров). Эти две палаты абсолютно разделены: никто не может одновременно членом Правления и Наблюдательного совета.

✓ Во-вторых, численность Наблюдательного совета устанавливается законом и не может быть изменена акционерами.

✓ В-третьих, в Германии и других странах, использующих немецкую модель, узаконены ограничения прав акционеров в части голосования, т. е. ограничивается число голосов, которое акционер имеет на собрании и которое может не совпадать с числом акций, которыми этот акционер владеет.

Правила раскрытия информации в Германии отличаются от принятых в США. Например, финансовая информация сообщается раз в полгода, а не ежеквартально, как в США, предоставляются совокупные данные о вознаграждении директорам и менеджерам, в отличие от индивидуальных сведений в США, не сообщаются сведения о членах наблюдательного совета и их владении акциями корпорации. Кроме того, существуют различия между немецкими и американскими стандартами бухгалтерской отчетности.

Основное отличие немецкой системы финансовой отчетности состоит в том, что немецким корпорациям разрешается иметь значительную нераспределенную прибыль, что позволяет корпорациям занижать свою стоимость.

Японская модель характеризуется высоким процентом банков и различных корпораций в составе акционеров. Банковская система отличается прочными связями с корпорациями. Законодательство, общественное мнение и промышленные структуры поддерживают "кейрецу", (т.е. группы корпораций, объединенных совместным владением заемными средствами и собственным капиталом). Советы директоров таких групп состоят преимущественно из "внутренних" членов; процент независимых членов чрезвычайно низок (а в некоторых корпорациях они вообще не присутствуют), что связано с существующими сложностями голосования.

При безусловной важности акционерного финансирования в большинстве японских корпораций основными владельцами акций являются инсайдеры. Поэтому они играют важную роль в отдельных корпорациях и во всей системе. Интересы же внешних инвесторов практически не учитываются. Процент иностранных инвесторов в

японских корпорациях минимален, хотя даже небольшое число акционеров из других стран могло бы сделать японскую систему более удобной для внешних акционеров.

Следует обратить внимание на то, что взаимодействие между участниками японской модели направлено на установление деловых контактов, а не на установление баланса сил, как в англо-американской модели.

В отличие от англо-американской модели, независимые акционеры практически не в состоянии повлиять на дела корпорации. В результате этого действительно независимых акционеров, т. е. директоров, представляющих независимых (внешних) инвесторов, мало.

В японской модели, как и в немецкой, банки являются ключевыми акционерами и развивают прочные связи с корпорациями в силу того, что они оказывают множество различных услуг и их интересы перекрещиваются с интересами корпорации. В этом состоит основное отличие этих моделей от англо-американской, где такие отношения запрещены антитрестовским законодательством. Американские и английские корпорации получают финансовые и другие услуги из разных источников, включая хорошо разработанные рынки ценных бумаг.

Процедура раскрытия информации в Японии имеет ряд существенных отличий от американской, которая считается самой жесткой в мире. В Японии финансовая информация предоставляется каждые полгода, а в США – каждый квартал; в Японии сообщается сумма совокупного вознаграждения управляющим и директорам, а в США – по каждому лицу. То же касается и списка крупных владельцев: в Японии – это десять крупнейших акционеров, в то время, как в США – все акционеры, владеющие пакетами более 5%.

Кроме того, существуют заметные различия между японскими и американскими бухгалтерскими стандартами (GAAP).

Следует обратить внимание на существование взаимосвязи между структурой владельцев и составом совета директоров японских корпораций.

В отличие от англо-американской модели, представители "аутсайдеров" редко встречаются в составе совета директоров японских корпораций. Механизм взаимодействия между ключевыми участниками способствует укреплению отношений между ними. Это основная отличительная черта японской модели. Японские корпорации заинтересованы в долгосрочных, предпочтительно, аффилированных

акционерах. И, наоборот, неаффилированных акционеров стараются исключить из этого процесса.

В обычный круг вопросов, требующих одобрения акционеров, в японских корпорациях входят следующие: выплата дивидендов и распределение средств, выборы Совета директоров и назначение аудиторов.

Кроме того, без согласия акционеров нельзя решать вопросы, касающиеся капитала корпорации; принимать поправки к Уставу (например, изменение численности и состава Совета директоров или изменение утвержденного вида деятельности); выплачивать выходные пособия директорам и аудиторам; повышать верхний предел вознаграждения директорам и аудиторам.

Внеочередные действия корпорации, требующие одобрения акционеров, – это слияния, поглощения и реорганизация.

4. Понятие корпоративной культуры и основные принципы деловой этики.

Наиболее полное и развернутое определение понятия «культура предпринимательства» в целом дает Козлов В.Д. в работе «Управление организационной культурой», отмечая, что это «система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показаний удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества». Таким образом, корпоративная культура определяет, каков климат, стиль взаимоотношений, ценности компании.

В общем смысле формирование корпоративной культуры содержательно включает в себя миссию корпорации, корпоративный дух, фирменный стиль, социальное партнерство, комфортные условия труда, культуру качества, кадровую политику удержания работников, возможности их роста и раскрытия профессионального потенциала и другое. Она становится атрибутом современной (креативной) корпорации, обретая корпоративное кредо - идентификацию ее интересов и ценностей с интересами и ценностями работников и потребителей, сплочение вокруг общих ценностей - норм и достижения корпоративной миссии (стратегии) на основе позитивного корпоративизма.

С принятием Кодекса корпоративного поведения на первый план в практике акционерных обществ выдвинулись этические нормы

и моральные принципы. В применении к корпоративным отношениям эти этические требования имеют некоторые особенности, связанные с тем, что в данной сфере сталкиваются интересы различных сторон.

Корпоративная культура в компаниях формируется и развивается под влиянием деловой этики (это система норм нравственного поведения людей, их обязанностей по отношению друг к другу и обществу в целом). В России в настоящий момент выделяют три основные группы компаний:

- ✓ компании, сформировавшиеся в результате приватизации и постприватизационных процессов в рыночной среде;
- ✓ компании, которые зарождались и развивались в условиях рыночной экономики;
- ✓ компании, относящиеся к естественным монополиям.

В каждой из этих групп под влиянием ключевых задач данного бизнеса сформировались особенности деловой этики.

Деловая этика – совокупность моральных принципов и норм предпринимательской деятельности, основополагающие «правила игры» в бизнесе, без которых он остается проблемным, рискованным и непредсказуемым. Деловая этика – существенный фактор регулирования сложной системы отношений между акционерами, советом директоров, менеджерами, сотрудниками компании и иными заинтересованными сторонами корпорации: поставщиками товаров и услуг, дистрибьюторами, продавцами, конечными потребителями, местным населением и органами власти.

Универсальные принципы деловой этики, лежащие в основе современной корпоративной культуры удачно сформулированы американским социологом Л. Хосмером и основаны на аксиомах мировой философии:

✓ Никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах или интересах твоей компании. Принцип основан на учении древнегреческой философии (Протагор) о личных интересах, сочетающихся с интересами других людей, и различий между долгосрочными и краткосрочными интересами.

✓ Никогда не делай того, о чем нельзя было бы сказать, что это действительно честное, открытое и истинное. Принцип основан на взглядах Аристотеля и Платона о личных добродетелях.

✓ Никогда не делай того, что не есть добро, что не способствует формированию чувства общности и работы на одну общую цель. Принцип основан на заповедях всемирных религий, призывающих к добру и осознанию взаимосвязи и взаимозависимости.

✓ Никогда не делай того, что нарушает закон, ибо в законе представлены минимальные моральные нормы общества. Принцип основан на учении Гоббса и Локка о роли государства как арбитра в конкуренции между людьми за блага.

✓ Никогда не делай того, что не ведет к большому благу, нежели вреду для общества, в котором ты живешь. Принцип основан на этике утилитаризма – практической пользе нравственного поведения, разработанной И. Бентамом и Джоном С. Миллем.

✓ Никогда не делай того, что ты не желал бы рекомендовать делать другим, оказавшимся в похожей ситуации. Принцип основан на одной из императивов Канта.

✓ Никогда не делай того, что ущемляет установленные права других.

✓ Принцип основан на взглядах Руссо и Джефферсона на права личности.

✓ Всегда поступай так, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат, ибо максимальная прибыль при соблюдении этих условий свидетельствует о наибольшей эффективности производства. Принцип основан на экономической теории А. Смита и учении В. Парето об оптимальной сделке.

✓ Никогда не делай того, что могло бы повредить слабейшим в обществе. Принцип основан на правиле распределительной справедливости Ролса.

✓ Никогда не делай того, что препятствовало бы правам другого человека на саморазвитие и самореализацию. Принцип основан на теории Нозика о расширении степени свободы личности, необходимой для развития общества.

Несмотря на отсутствие единого и общепринятого определения корпоративной культуры, это понятие употребляется в привязке к общепринятым этическим ценностям, следованию требованиям законности, уважения к людям, охране окружающей среды. Выделяют следующие *основные принципы современной корпоративной культуры*:

1. Профессионализм, компетентность и информированность.

В случае принятия непрофессиональных, некомпетентных решений страдают интересы всех заинтересованных сторон, наносится ущерб как корпорации, так и всем участникам корпоративных отношений.

Профессионализм подразумевает обладание человеком определенных деловых качеств и способностей, необходимых для успешного исполнения своих профессиональных обязанностей, честную конкуренцию с другими представителями своей профессии.

Информированность означает недопустимость скрывать какую-либо информацию от акционеров (собственников), членов советов директоров и иных заинтересованных лиц при принятии решения, затрагивающего их права и законные интересы.

2. Конфиденциальность и профессиональная тайна.

Соблюдение конфиденциальности означает сохранение в тайне только информации о добросовестном и законопослушном поведении. Когда же речь идет о некомпетентности, утаивании информации, подлежащей раскрытию, тогда вступают в силу обязательные правила раскрытия информации, вплоть до направления информации о противозаконном или неэтичном поведении в руководящие органы компании или в компетентные государственные органы. Для придания должной строгости и регламентированности режиму конфиденциальности, директора и менеджеры должны гарантировать собственникам (акционерам) и другим заинтересованным лицам, что работники компании, работающие с конфиденциальной информацией, разглашение которой может причинить вред указанным заинтересованным лицам, подлежащим образом проинструктированы, и в компании действуют реальные механизмы и процедуры (расписки, инструктаж, контрольные мероприятия), предотвращающие разглашение информации.

3. Правила действий при конфликте интересов.

Если основное требование конфиденциальности – не разглашать, то есть, бездействие, то ситуация конфликта интересов, как правило, требует активных действий участников корпоративных отношений. Конфликт интересов возникает, когда сталкиваются финансовые и индивидуальные интересы директора, менеджера или работника и интересы компании. В связи с этим руководство и все сотрудники должны получить четкие инструкции о своих действиях в сферах, где потенциально может возникнуть конфликт интересов.

Различают следующие сферы, в которых может возникнуть конфликт интересов для директора, менеджера, работника:

✓ **финансовые инвестиции.** Сотрудники не должны инвестировать в компании, конкурирующие с фирмой – их работодателем, или фирмы, являющиеся контрагентами своей компании. Естественно если речь идет не о прямых, а о

малозначительных (портфельных) инвестициях – никакого конфликта интересов не возникает. Однако, так или иначе, вопрос «малозначительности» инвестиций является оценочной категорией, поэтому сотрудник должен уведомлять об этом руководство.

✓ *внеслужебная предпринимательская или иная экономическая деятельность в других компаниях.* Если сотрудник, директор или менеджер имеет другой бизнес или работу, то это объективно отрывает время и силы, которые могли быть приложены для процветания компании (в зависимости от ранга и характера должностных обязанностей ограничения могут быть различными).

✓ *подарки.* Не допускается принятие работником, директором или менеджером каких-нибудь ценных подарков. В противном случае даритель может расценить действия одаряемого как принятие определенных обязательств со стороны компании.

✓ *работа или предпринимательская деятельность родственников.* Следует учитывать, что предпринимательская деятельность родственников директоров, менеджеров или работников может повлечь возникновение конфликта интересов в случаях, когда они работают или имеют бизнес в фирмах-конкурентах или фирмах-контрагентах компании.

4. Защита и надлежащее использование активов корпорации.

Защита активов корпорации приобретает особую актуальность в свете серии корпоративных скандалов (Enron в США, Parmalat в Европе и т.д.). Директора и топ-менеджеры компании должны брать на себя письменно оформленное этическое обязательство не совершать злоупотреблений с активами компании и прилагать все усилия по их надлежащему использованию. Особые требования к этике руководства должны предъявляться при совершении крупных сделок и сделок с заинтересованностью. Совершение указанных сделок без должной процедуры одобрения со стороны совета директоров и общего собрания акционеров может повлечь серьезные убытки для собственников компании (акционеров), а саму корпорацию привести к банкротству.

5. Соответствие осуществляемой деятельности требованиям закона и иных правовых норм.

Если опираться на «пирамиду Ричарда Дарта» (американского эксперта по менеджменту), то соблюдение этики является вторым уровнем пирамиды развитости бизнеса, базирующемся на первом уровне (соблюдении закона). Нельзя соблюдать этику, не соблюдая нормы и требования законодательства.

6. Направление информации о чем-либо незаконном или неэтичном поведении в руководящие органы компании или государственные органы.

Рекомендуется устанавливать в этических кодексах компании основания и порядок направления информации о чем-либо противозаконном или неэтичном поведении в адрес руководства компании. Естественно должна быть гарантирована независимая и беспристрастная процедура рассмотрения таких обращений без каких-либо негативных последствий для авторов обращений.

7. Борьба с коррупцией.

Мировая экономическая практика показывает, что если государство не устанавливает четких правил конкурентной борьбы, то конкуренция по объективным причинам выходит за рамки правомерности, появляется стремление выиграть в конкурентной борьбе не посредством введения инновационных технологий, минимизации издержек и пр., а путем использования методов коррупции, когда компания или частное лицо получает выгодный контракт благодаря незаконным выплатам, приобретая таким образом несправедливое преимущество перед своими конкурентами.

Для пресечения коррупции необходима борьба с «черными кассами» организаций и индивидуальных предпринимателей (денежными средствами, не отраженными в официальной отчетности), поскольку именно из них расходуются деньги на коррупционный подкуп.

Весьма позитивен в этом отношении опыт США, который относится к числу стран, последовательно ведущих борьбу с коррупцией. Так Закон о ценных бумагах 1934 года с изменениями от 1970 года запрещает любые выплаты, производимые в секретном порядке (без отражения в отчетности). Согласно этому закону, любое бесконтрольное распоряжение фондами фирмы является серьезным нарушением и может привести к уголовному преследованию.

МОДУЛЬ 2.

Практическое занятие к теме 2:

Корпоративные организации и корпоративное управление.

Содержание занятия:

Дискуссионная часть:

- Особенности коллективного руководства.
- Модели корпоративного управления:
- американская,
- немецкая,
- японская.

Эссе

• Проблемы и перспективы развития корпоративного управления в России.

Доклад на тему: «Современные особенности реализации принципов корпоративного управления».

Кейс (сквозной):

- «Скорострельный бизнес – Феномен ZARA» (приложение)

МОДУЛЬ 2. Лекция 3.

Тема: Проблемы управления организационными изменениями.

Вопросы, подлежащие рассмотрению:

1. Основные понятия и типы организационных изменений.
2. Причины сопротивления изменениям и методы их преодоления.
3. Основные виды стратегий проведения изменений.
4. Концепция организационного развития.

1. Основные понятия и типы организационных изменений.

Современные организации, действующие в сложной, динамичной среде с высоким уровнем неопределенности, должны непрерывно изменяться. Умение осуществлять эти изменения, перестраиваться, адаптироваться к постоянно меняющейся среде или,

что еще более важно, способность изменять саму среду является важнейшей характеристикой современных организаций, обеспечивающей их конкурентоспособность и выживание в долгосрочной перспективе.

Первоначальное значение старого французского слова *changer* - «изгиб» или «поворот» (тянущихся к солнцу ветвей дерева или виноградной лозы). Сегодня в деловом мире его применяют для обозначения внешних изменений — смены технологий, потребителей, конкурентов, рыночных структур, социальных или политических факторов. Этим же словом обозначают и внутренние перемены, возникающие в результате того, что организация вынуждена адаптироваться к изменению среды, в которой она работает. С незапамятных времен руководители предприятий беспокоятся о том, чтобы методы производства, стратегии и концепции бизнеса не отставали от изменяющейся внешней среды. Забота о своевременности организационных перемен побуждает руководство вмешиваться в ход событий. Поэтому сегодня «изменения» - это также административные программы реорганизации, перестройки и т. п. Поскольку такие программы осуществляются по приказу сверху, многие служащие ощущают принуждение, чувствуют, что ими манипулируют, причем даже тогда, когда люди в принципе поддерживают проводимые преобразования.

В настоящее время существует много определений понятия «организационные изменения». Приведем наиболее часто встречающиеся подходы к определению этого понятия:

1. «Изменение в организации означает изменение в том, как организация функционирует, кто ее члены и лидеры, какую форму она принимает и как она распределяет свои ресурсы».

2. «Изменение - это эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом».

3. «Организационное изменение - это преобразование организации между двумя моментами времени».

Как видно из определений, каждый из авторов вкладывает свой смысл в термин «изменение». В первых двух определениях под изменением понимается содержание изменения, а в третьем - процесс реализации изменения. Тем не менее, следует различать эти две важные составляющие организационных изменений - содержание (что

изменилось?) и процесс (как менялось?). Содержательный анализ изменений позволяет понять, какие характеристики организации изменились за изучаемый промежуток времени.

Процессный анализ определяет способ проведения организационных изменений. Для более четкого разделения содержания и процесса изменений удобно, использовать следующие определения:

✓ *содержание изменения* - эмпирическое наблюдение различий в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом

✓ *процесс изменения* - последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации, т. е. совокупность причин, вызвавших изменение, и подпроцессов принятия решения об изменении, его детальной проработки и внедрения в организации.

Одним из наиболее часто используемых определений, является определение, предложенное Р. Дафтом: «Организационные изменения определяются как освоение компанией новых идей или моделей поведения».

Таким образом, *Организационное изменение* - можно определить как процесс освоения новой идеи, типа поведения или как любое относительно самостоятельное видоизменение какого-то ее элемента. Примерами крупных изменений могут быть освоение улучшенной технологии, создание нового продукта, необходимого рынку, совершенствование организационной структуры, обучение и повышение квалификации работников, формирование соответствующей корпоративной культуры с новыми ценностями, традициями, стилем управления.

Источники изменений:

Внутренние мотивы: стремления и видение

Внешние факторы: давление среды (семья, коллеги, клиенты, рынок, общество, законодательство)

Все изменения в организации можно свести к двум типам: *операционным изменениям*, связанным с улучшением производственных процессов, процедур, и к *трансформационным изменениям*, направленным на обновление организации в целом, переориентацию ее функционирования. Основные типы изменений –

это изменения миссии и целей, стратегии, технологии, структуры, продукта, людей и культуры.

Причины изменений

Причины изменений	Примеры
Спрос на рынке	Снижение объема продаж каких-то конкретных видов продукции или услуг
Экономические факторы	Изменение курса валют
Социальные факторы	Изменение общественных приоритетов, например существенное изменение отношения к экологической чистоте производства.
Технологические факторы	Увеличение роли новых технологий в производстве и информационных системах
Политические факторы	Смена лидера в составе местной власти или правительства
Случайные факторы	Землетрясение, пожар, наводнение, ураган

Существуют *плановые и стихийные изменения*. Первые осуществляются в соответствии с разработанной стратегией, планом, в котором организация пытается спрогнозировать свои действия с учетом будущих событий. Для этого изучаются тенденции развития внешней среды, ее возможности и угрозы, а также сильные и слабые стороны организации. Цель таких планов – подготовить организацию к возможным изменениям среды, противостоять неблагоприятным воздействиям случайных факторов.

Стихийные (реактивные) изменения – это непредусмотренные ответные действия организации на непредвиденные обстоятельства по мере их возникновения. Поэтому, как правило, они осуществляются в условиях нехватки времени, бывают недостаточно продуманы и не позволяют эффективно адаптироваться к окружению. Часто после таких перемен потребность в управляемых изменениях возрастает.

Модель плановых изменений представлена на рисунке 1. В ней процесс изменений разбивается на пять последовательных этапов:

1) на организацию воздействуют внутренние и внешние силы, которые вызывают необходимость изменений;

2) менеджеры изучают эти воздействия и осознают необходимость перемен;

3) осознанная потребность изменений побуждает, инициирует поиск нововведений и их внедрение;

4) изменения осуществляются;

5) закрепляются изменения на основе положительных результатов, они становятся необходимым элементом организации.



Рис. 1. - Модель процесса управления изменениями

Рассмотрим представленную модель более подробно. Воздействие внешней среды, появление возможностей и угроз развитию организации связано с изменением любого из ее факторов прямого или косвенного воздействия. А именно: потребителей, конкурентов, поставщиков, собственников, рынка рабочей силы, контролирующих и регулирующих органов, а также состояния экономики в целом, социокультурных, политико-правовых, технологических и международных факторов.

Внутренние воздействия, требующие изменений, связаны с производственной деятельностью организации, ее целями и возможностями их достижения. Здесь выявляется потенциал организации, ее сильные и слабые стороны в разных функциональных областях.

Сопоставление внешних и внутренних импульсов, осознание несоответствия между средой и организацией, существующим и необходимым уровнями производительности, эффективности и качества приводят к пониманию необходимости перемен. Это понимание предопределяет последующие действия по созданию

нового продукта, внедрению современной технологии, системы мотивации персонала, формированию культурных ценностей, перестройке структуры управления и т. д.

После осознания необходимости реорганизации наступает третий решающий этап управления изменениями – инициирование изменений. Здесь разрабатываются идеи будущих перемен, направленные на устранение несоответствия между организацией и средой или более мелкого несоответствия существующих операций и процедур принятым в организации стандартам.

Существуют разные способы стимулирования поиска идей. Наиболее эффективны следующие:

- ✓ изучение существующего опыта решения аналогичных проблем;
- ✓ содействие творчеству, новаторству, проявлению инициативы;
- ✓ отстаивание идеи, доведение ее до стадии внедрения;
- ✓ создание венчурных команд.

Первый способ предполагает изучение всех имеющихся разработок как внутри, так и вне организации, которые могут быть использованы для осуществления необходимых изменений. Этот способ не исключает приглашения опытного консультанта по решению аналогичных проблем. Однако данный способ имеет определенные ограничения. Они связаны с опасностью применения старых решений к новым проблемам и с тем, что многие изменения не могут быть осуществлены на основе имеющихся знаний и опыта. Поэтому организация должна искать новые уникальные решения своих проблем.

Необходимость инициирования новых оригинальных решений для выявленных проблем означает, что способность к творчеству, новаторству как отдельных людей, так и целых подразделений должна быть встроена в организацию. Такие организации свободно структурированы, децентрализованы, имеют открытые каналы коммуникаций и эффективные системы подачи рационализаторских предложений и изобретений. Их корпоративная культура отличается открытостью, свободой общения, доброжелательностью, участием в обсуждении новых идей, поощрением ошибок. Система вознаграждений в таких организациях поддерживает нововведения. Многие программы партисипативного управления родились из желания стимулировать творчество, новаторство в организации.

Каждый человек имеет способность к творчеству, но есть особо одаренные люди, которые способны увидеть уникальные, необычные возможности развития организации даже в обычных ситуациях. Таких работников необходимо специально изыскивать и создавать им все условия для работы. В литературе даны характеристики особо творческих людей, включающие профессионализм, оригинальность мышления, открытость новым концепциям, идеям, любознательность, независимость, отсутствие авторитетов, целеустремленность, настойчивость, оптимизм.

Если в подразделении создана творческая атмосфера и генерируются новые идеи, то возникает необходимость в их пропаганде, продвижении и реализации. На этом этапе должен появиться человек, который осознает плодотворность идеи, объясняет и отстаивает ее, доводит до стадии внедрения, поскольку сами по себе изменения не происходят. Часто новая идея отвергается руководством без должной ее проработки.

Последний способ инициирования перемен – создание венчурных команд, новой современной формы содействия новаторству в организации. Венчурная команда – это отдельная, самостоятельная структурная единица, существующая вне иерархической пирамиды организации, которая отвечает за разработку основных изобретений и инновационных проектов. Члены таких команд имеют большую свободу творчества и освобождаются от необходимости соблюдать принятые в организации правила и процедуры. Венчурные команды малочисленны и отделены от компании, чтобы исключить бюрократическое вмешательство.

Четвертый этап управления изменениями – осуществление изменений предполагает знание причин сопротивления переменам и его умелое преодоление.

Таких причин несколько:

✓ неопределенность. Люди могут негативно относиться к изменениям только из-за отсутствия информации о последствиях перемен, подозревая угрозу своему положению в организации. Ведь неопределенность всегда страшит;

✓ ощущение потерь. Люди сопротивляются переменам, если предполагают, что они приведут к личным потерям: полномочий, власти, статуса, престижа, оплаты, дополнительных льгот и привилегий, социальных контактов, т. е. к снижению удовлетворения какой-либо потребности;

✓ отсутствие понимания и доверия. Служащие часто не понимают замысел изменений или сомневаются в их положительных последствиях, не доверяют руководителям, так как уже имели негативный опыт;

✓ убеждение, что перемены ничего хорошего не принесут, не решат существующих проблем, а может быть принесут с собой новые;

✓ разные оценки и цели. Авторы идей, их последователи и люди, которые должны будут подвергнуться переменам, по-разному оценивают ситуацию. Менеджеры разных подразделений имеют свои локальные цели, и нововведения могут умалить результат деятельности какого-либо подразделения;

✓ отсутствие необходимых навыков, умений, чтобы справиться с изменениями;

✓ встроенные элементы сопротивления переменам: существующие правила, процедуры, политики, нормы, рабочие методы, традиции, философия высшего руководства.

Эти элементы формировались в течение длительного периода времени, стали привычными, необходимыми, поэтому от них нелегко отказаться. Существуют два основных подхода к преодолению сопротивления переменам:

1) анализ «силового поля», который предполагает определение и изучение факторов, способствующих и препятствующих изменениям;

2) использование существующих методов уменьшения или полного устранения сопротивления.

Анализ «силового поля» предложил Курт Левин, который предполагал, что изменения являются результатом «борьбы» между движущими и противодействующими им силами. Когда предлагается изменение, одни силы продвигают его, другие препятствуют переменам. Менеджер должен проанализировать эти силы и изменить соотношение между ними в пользу движущих сил. Это можно сделать тремя способами:

1) усилить существующие движущие силы;

2) ослабить существующие противодействующие силы;

3) добавить новые движущие силы.

Причем руководство должно знать, что лучшее время преодоления сопротивления изменениям – это период до их возникновения.

2. Причины сопротивления изменениям и методы их преодоления.

Люди либо способствуют организационным изменениям, либо препятствуют им.

Бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом. Слишком по-разному оцениваются изменения со стороны высшего руководства предприятия (для него это новые шансы) и со стороны сотрудников (для них перемены чреваты опасностью).

Сопротивление – противодействие воздействию кого-нибудь, чего-нибудь. С точки зрения анализа стратегии, сопротивление – выражение «иррациональности» организации, отказ от осознания новых измерений реальности, игнорирование логических доводов. Сопротивление изменениям возникает всегда, когда изменения связаны с прошлым поведением организации, ее культурой и структурой власти.

Факторы сопротивления:

✓ Степень несоответствия культуры и структуры власти грядущим изменениям.

✓ Длительность периода внедрения изменений.

✓ Угроза потери престижа и власти.

✓ Последствия изменений для организации.

✓ Преданность работников организации (положительное и отрицательное влияние).

✓ Сила культурно-политических ориентаций в соответствующих центрах силы.

Осуществление целенаправленных изменений затрагивает интересы различных социальных групп – профессиональных, организационных и др. Невозможно абсолютное совпадение их интересов с целями общества и между собой. В этом - главный источник рассогласований, сопротивления изменениям. Противоречие между изменениями и групповыми интересами, неудавшийся опыт предшествующих изменений формируют антиинновационное сознание у носителей этих интересов, отрицательную установку не только на конкретное изменение, но и на изменение вообще.

Причины сопротивления изменениям можно систематизировать. Данная систематизация позволит выяснить, какие группы и индивиды будут сопротивляться изменениям и по каким причинам

✓ неопределенность. Люди могут негативно относиться к изменениям только из-за отсутствия информации о последствиях

перемен, подозревая угрозу своему положению в организации. Ведь неопределенность всегда страшит;

- ✓ ощущение потерь. Люди сопротивляются переменам, если предполагают, что они приведут к личным потерям: полномочий, власти, статуса, престижа, оплаты, дополнительных льгот и привилегий, социальных контактов, т. е. к снижению удовлетворения какой-либо потребности;

- ✓ отсутствие понимания и доверия. Служащие часто не понимают замысел изменений или сомневаются в их положительных последствиях, не доверяют руководителям, так как уже имели негативный опыт;

- ✓ убеждение, что перемены ничего хорошего не принесут, не решат существующих проблем, а может быть принесут с собой новые;

- ✓ разные оценки и цели. Авторы идей, их последователи и люди, которые должны будут подвергнуться переменам, по-разному оценивают ситуацию. Менеджеры разных подразделений имеют свои локальные цели, и нововведения могут умалить результат деятельности какого-либо подразделения;

- ✓ отсутствие необходимых навыков, умений, чтобы справиться с изменениями;

- ✓ встроенные элементы сопротивления переменам: существующие правила, процедуры, политики, нормы, рабочие методы, традиции, философия высшего руководства.

Многие из названных причин сопротивления перестройке проистекают из человеческой природы. Однако на них воздействует жизненный опыт, положительные или отрицательные последствия предыдущих перемен. Люди, испытавшие на себе массу ненужных изменений, частых, но бесполезных реорганизаций, или которым нанесли вред изменениями, на первый взгляд полезными, обычно становятся очень подозрительными. Это очень важно. Причины неудач часто ищут во внутреннем сопротивлении, хотя они могут быть иными, например плохой выбор новой технологии или неподходящие организационные условия для ее применения. В таких случаях сопротивление изменениям - лишь симптом, причину которого следует обнаружить и устранить. Кроме того, характеры людей различаются по сопротивлению переменам и способности приспосабливаться к ним. К сожалению, хотя это и не удивительно, те, кто более всего нуждаются в изменениях, часто больше всех и сопротивляются. Это может касаться отдельных людей (как рабочих, так и руководителей), групп, организаций и даже целых человеческих сообществ.

Если силы сопротивления не могут быть достаточно сокращены или движущие силы достаточно увеличены, проводить изменения не следует, они не достигнут желаемой цели. Однако если данные силы управляемы, следующей проблемой становится разработка *методов сокращения или преодоления сопротивления переменам*. Данные методы включают:

- ✓ предоставление информации, объяснение сути перемен. Улучшение коммуникаций в организации с целью увеличения информированности людей. Имеется в виду обсуждение новых идей, предложений, мероприятий в трудовых коллективах, предоставление информации о проблемах в организации и последствиях перемен. Это убедит сотрудников в необходимости изменений до их осуществления;

- ✓ привлечение работников к принятию решений. Это сделает их участниками решения проблем, убедит в необходимости перемен, переключит внимание сотрудников на поиск лучшего осуществления перемен, сделает их активными сторонниками изменений;

- ✓ поддержку, которая означает помощь сотрудникам в приспособлении к новой обстановке. Она может выражаться в повышенном внимании к подчиненным, их трудностям, страхам, подозрениям или в организации дополнительной профессиональной подготовки и повышении квалификации;

- ✓ переговоры и соглашения для обеспечения одобрения нового. Согласие людей обеспечивается в обмен на какие-то льготы, выгоды: дополнительную оплату, новую должность, обещания сохранить коллектив и другие привилегии;

- ✓ кооптацию – предоставление негативно настроенному работнику, играющему наиболее активную роль в сопротивлении переменам, права принятия решений о введении новшеств и их осуществлении;

- ✓ маневрирование – выборочное использование информации, дозирование ее, выдача желаемого за действительное или составление четкого графика мероприятий для оказания воздействия на подчиненных;

- ✓ принуждение – использование формальной власти для прекращения сопротивления под угрозой увольнения, понижения заработной платы, лишения перспектив продвижения и т. д. Последний этап управления изменениями – подкрепление нового поведения, отношений на основе концентрации внимания на высоких результатах. Новое становится устойчивым, привычным состоянием организации. Работники должны окончательно убедиться, что

изменение выгодно как организации, так и им лично. Возможные способы подкрепления: похвала за достигнутые успехи на основе нововведений, продвижение по службе, повышение оплаты труда за более высокую производительность и качество.

Рассмотрение данных методов тесно связано с системным подходом к описанию организации через шесть взаимосвязанных и взаимодействующих переменных, которые всегда должны быть в центре проведения организационных изменений: *люди, культура, задачи, технологии, структура и стратегия*.

Люди как системная переменная включает работников организации, их индивидуальные различия - личные качества, расположения, восприятие, атрибуции, стиль решения проблем, потребности и мотивы

Культура как системная переменная отражает разделяемые ценности и верования, ожидания и организационные нормы

Задачи как системная переменная включает природу самой работы, является ли она простой или сложной, новационной или рутинной, стандартной или уникальной

Технологии как системная переменная обращается к методам решения проблем и принятия решений, управлению знаниями и организационному научению, а также к используемым информационным технологиям, автоматизации и роботизации, производственному процессу и оборудованию и т.п.

Структурная как системная переменная имеет дело с организационной структурой, системой коммуникации и контроля, властью и ответственностью и т.п. И наконец, стратегия как переменная в большей степени связана с процессом планирования в организации, начиная от установления целей, разработки стратегических планов до размещения и способов использования имеющихся в организации ресурсов.

3. Основные виды стратегий проведения изменений.

Комплекс всех процедур и процессов, связанных с осуществлением изменения, - это не просто некоторая последовательность действий, характеризующая выполнение обычной работы, а по сути *стратегия осуществления изменений*.

Подход к осуществлению изменений при реализации стратегии может зависеть от нескольких факторов:

- ✓ темп осуществления изменения;
- ✓ степень управления со стороны менеджеров;

- ✓ использование внешних структур, например, консалтинговых;
- ✓ центральное или местное сосредоточение сил.

Под *стратегией проведения изменений* понимается общий подход, который во многом зависит от степени учета и выявления внешних и внутренних факторов (перечислены выше). Не существует одной универсально оптимальной стратегии изменений, хотя часто можно услышать об успехах менеджеров, работающих как в сфере бизнеса, так и в сфере государственного управления (особенно высшего), быстро осуществляющих масштабные изменения (например, приватизацию), без учета мнения, знаний, опыта и даже работы людей, которых затрагивают такие изменения. Данный подход может быть полезным в течение очень короткого времени, и использование его на более длительный срок часто приводит к большим издержкам, а не к позитивным изменениям, способствующим повышению эффективности организационных процессов.

Исходной задачей формирования стратегии изменений является гарантия эффективного ответа организации на существующую потребность или проблему, и этот ответ требует поддержки со стороны членов организации.

Наиболее распространенными стратегиями являются:

- ✓ *директивная* - навязывание со стороны руководства изменений в сфере управления, игнорирование различных соглашений;

- ✓ *переговорная* - учет интересов людей, групп; возможны соглашения и различного рода уступки;

- ✓ *нормативная* - попытка добиться поддержки и чувства ответственности заинтересованных людей, причем не только по конкретным нововведениям, но и по достижению общих целей организации;

- ✓ *аналитическая* - привлечение экспертов для изучения четко поставленных проблем. Результатом данного подхода является получение оптимальных решений, которые, однако, могут не учитывать интересы всех людей, участвующих в проведении изменений;

- ✓ *ориентированная на действия* - реализация изменений определяется условиями, когда проблема определена нечетко. Менеджер нацелен на действия, он оказывает небольшое влияние на группу, вовлеченную в изменения. Это метод проб и ошибок.

Факторы, оказывающие влияние на выбор стратегии:

- ✓ ожидаемая степень сопротивления и тип сопротивления;
- ✓ положение инициаторов перемен с точки зрения власти, полномочий и доверия к ним;
- ✓ наличие необходимой информации;
- ✓ степень риска - должна быть проведена оценка степени риска из-за введения изменений (использование теории рисков).

Теория Е (Майкл Бир) и Теория О (Нитин Нория) как стратегия организационных изменений.

В современной литературе по проблеме управления изменениями выделяются две полярные концепции, каждая из которых определяет соответствующую стратегию перемен. Авторами этих концепций, названных, соответственно, теория Е и теория О, являются известные исследователи, профессора Гарвардской школы бизнеса - Майкл Бир и Нитин Нория. Теория Е исходит из примата финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании. Теория О рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации.

Руководители, исповедующие теорию Е, используют, как правило, жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем. Руководители - приверженцы теории О - в большей степени ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников, изменения корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх.

Быстрые, драматичные и болезненные изменения, которые могут потребоваться для повышения экономической эффективности компании, невозможно провести, используя теорию О, требующую длительных временных затрат. Кроме того, теория О не может предшествовать теории Е.

Применение теории О организационных изменений предполагает создание атмосферы сотрудничества и доверия. И если после длительного периода создания такой организации руководитель провозглашает поворот целей преимущественно на экономическую эффективность, то доверие и приверженность, на формирование которых были потрачены годы, легко разрушаются. Поэтому можно утверждать, что в случае возникновения необходимости применения «последовательного подхода» имеет смысл реализация сначала теории Е, затем теории О.

Характеристики	Теория Е (Майкл Бир)	Теория О (Нитин Нория)
Цель изменений	Увеличение прибыли (экономические цели)	Развитие организационных способностей
Лидерство	Сверху вниз (автократичное)	Участвующее (партиципативное)
Объект изменений	Структура и системы ("жесткие" элементы)	Организационная культура ("мягкие" элементы)
Планирование изменений	Программируемые и планируемые изменения	Спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности)
Мотивация изменений	Финансовые стимулы	Сочетание разных стимулов
Участие консультантов	Консультанты используют готовые технологии и решения	Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений

Однако основная проблема применения именно такого «последовательного подхода» заключается в том, что (как уже отмечалось ниже) требуется выдающаяся и незаурядная личность для того, чтобы осуществить переход от теории Е к теории О. Можно сделать предположение, что применение «последовательного подхода» будет более успешным, если изменениями будут руководить два лидера, тщательно отобранных в соответствии с нужным стилем и философией управления для каждой из теорий - один на первой стадии, другой - на второй.

«Одновременный подход». Применение «одновременного подхода» требует от руководителя или, что более вероятно, команды руководителей знания инструментов и стилей управления как теории Е, так и теории О. Их синтез требует одновременного и равного фокусирования как на увеличении прибыли, так и на развитии организационных способностей. Очевидно, что процессом изменений

должен руководить сильный лидер, способный вовлечь сотрудников в процесс изменений. Но также очевидно, что для более успешного хода процесса изменений необходимо привлечь еще одного топ-менеджера, сделав его ключевым членом команды, руководящей изменениями. Второй лидер должен быть более мягким и ориентированным на человеческие отношения, в то время как первый - более властный и твердый, ориентированный на достижение улучшений в работе.

Пояснения для дискуссии.

Рекомендации для применения «одновременного подхода» в практике российских компаний.

Во-первых, «одновременный подход» невозможно использовать без привлечения команды менеджеров. Чрезвычайно трудно единолично обладать всеми знаниями относительно положений и инструментов обеих теорий. Во-вторых, без помощи консультантов не может обойтись ни одна компания, иницилирующая процесс изменений. «Одновременный подход» предполагает привлечение консультантов для поддержки процесса изменений, но не для управления изменениями. Нельзя возлагать всю ответственность за успех проведения изменений на консультантов. Успех будет полностью зависеть от энергии и знаний самих менеджеров. Консультанты нужны только на ранних стадиях процесса изменений для проведения экспертизы в специфических управленческих областях и для поддержки решений команды менеджеров. Необходимой составной частью работы консультантов является обучение менеджеров работе в команде. И, наконец, в-третьих, нужно помнить, что изменения - это трудный процесс, который всегда протекает довольно драматично на любом уровне. «Одновременный подход» позволяет избежать многих болезненных моментов благодаря созданию сильной корпоративной культуры, направленной на соблюдение интересов всех сотрудников компании. Давно доказано, что изменение только «жестких» элементов организации, таких как стратегия, структура и системы, без изменения «мягких», таких как культура, ценности и философия, - это путь в никуда. Необходимо создавать и развивать эмоциональную приверженность новым стратегиям и структурам, иначе «жесткие» элементы просто не будут работать.

4. Концепция организационного развития.

Современная организация должна быть готова к восприятию непрерывных изменений, поэтому руководство при проектировании и управлении организацией должно встроить в нее эту восприимчивость. Осознание данного процесса привело к созданию концепции организационного развития (ОР). Концепция возникла в конце 1960-х годов. Она подчеркивает необходимость систематического обследования организации, планирования и реализации непрерывных организационных изменений. Организационное развитие – это современная концепция непрерывных плановых изменений в организации, которая использует знания поведенческих наук для улучшения морально-психологического климата в организации и повышения ее эффективности посредством развития способности адаптации к изменениям внешней среды, навыков решения возникающих проблем, совершенствования внутренних взаимоотношений. Концепция ОР в основном сфокусирована на людях, с которыми связаны основные трудности при осуществлении изменений из-за их непредвиденных реакций на организационные перемены.

Чтобы процесс изменений был успешным, ему должны предшествовать и сопутствовать определенные действия, мероприятия по организационному развитию. К наиболее распространенным мероприятиям по ОР относятся:

- ✓ диагностика – систематический сбор информации о состоянии организации при помощи интервью, анкетирования, совещаний, наблюдений, работы с документами организации. На основе этой информации разрабатываются планы будущих изменений, обновления организации;

- ✓ обучение и повышение квалификации. Эти процессы касаются как профессиональных навыков, умений, так и навыков социального взаимодействия. Крупные организации осуществляют непрерывный процесс обучения персонала, чтобы подготовить его к возможным переменам;

- ✓ создание команд и специальных групп, которые способствуют активному взаимодействию, сотрудничеству и сплоченности ее членов и повышению эффективности организации в целом. Создание команд совершенствует навыки коммуникаций, группового принятия решений и разрешения конфликтных ситуаций;

- ✓ межгрупповое взаимодействие. Речь идет о неформальных встречах и семинарах по эффективному взаимодействию групп и отделов, призванных выполнять совместные рабочие задания. Акцент

делается на умении разрешать конфликты, улучшать координацию и совершенствовать методы совместной деятельности;

✓ меры по изменению организационной и производственной структуры. Они направлены на повышение гибкости, адаптивности организации и на рационализацию операций и процедур;

✓ консультирование. Консультанты по ОР призваны оказать помощь руководству компании в осознании особенностей человеческих взаимоотношений внутри организации и управления ими, оценивать их с позиций культурных ценностей, лидерства, коммуникаций, внутригруппового и межгруппового сотрудничества.

Вопросы для дискуссии:

1. Какие Вы знаете подходы к определению организационных изменений? Можете ли Вы предложить свое определение, на Ваш взгляд, отвечающее потребностям современного менеджера?

2. Нарисуйте «штурманскую карту» процесса преобразований для знакомой Вам российской компании. Из каких фаз она будет состоять?

3. Перечислите основные причины негативного отношения и сопротивления переменам. Какие, на Ваш взгляд, наиболее труднопреодолимы?

4. С помощью каких методов можно преодолеть сопротивление переменам в организации?

5. Почему же, несмотря на известность этих методов, программы изменений терпят неудачу?

6. Дайте характеристику каждому этапу модели изменений К. Левина с точки зрения конкретных мероприятий.

7. Сопоставьте модели Левина и Грейнера. В чем сходство и отличия этих моделей?

8. Какую из моделей (Е или О) взяли бы на вооружение Вы, если оказались бы на месте каждого из представленных менеджеров?

9. Сопоставьте «хромосомы» модели Гуияра и Келли с различными элементами человеческого организма. Насколько корректно авторы модели проводят параллель? Что можно было бы исправить или дополнить?

10. Какие проблемы лежат в центре внимания модели «кривой перемен» Дж. Дак? Согласны ли Вы с автором модели, что именно этим аспектам необходимо уделять самое пристальное внимание? Обоснуйте свой ответ.

Краткое резюме к вопросу «Модели организационных изменений»

1. К настоящему времени теория организационных изменений предлагает большое количество различных моделей управления изменениями, которые позволяют выработать общую идеологию и концепцию проведения изменений и являются хорошим практическим руководством. Наиболее интересными и полезными, на наш взгляд, являются модель изменений К. Левина, модель успешного проведения изменений Л. Грейнера, теория Е и теория О организационных изменений, модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли, модель «кривой перемен» Дж.Дак.

2. Модель изменений К. Левина является одной из первых моделей организационных изменений и может быть названа классической. Левин выделил три этапа процесса изменений: «размораживание», движение, «замораживание». Данная модель оказала колоссальное влияние на дальнейшее развитие теории организационных изменений. По мнению некоторых экспертов, почти все последующие модели в той или иной степени базируются на модели Левина, детализируя предложенные три этапа изменений.

3. Модель успешного проведения изменений Л. Грейнера состоит из 6 этапов: давление на высшее руководство; посредничество на высшем уровне руководства; диагностика проблемной области; нахождение нового решения; эксперимент с новым решением; подкрепление на основе положительных результатов. Если изменения протекают по этой модели, то, согласно Грейнеру, процесс изменений должен завершиться принятием новых методов работы организации.

4. Теория Е и теория О - это два полярных подхода к процессу организационных изменений, представляют две разные стратегии процесса перемен. Теория Е исходит из финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании. Теория О рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации. Выбор того или иного подхода зависит от нескольких факторов, в том числе: от характера и масштаба проблемы, стоящей перед организацией; личностных характеристик сотрудников; характера и содержания работы в организации; ценностных ориентации руководства и стиля лидерства.

5. Биологическая модель преобразования организации Ф. Гуияра и Дж. Келли состоит из четырех элементов преобразования

(«четыре Rпреобразования»): Reframe - рефрейминг, Restructure - реструктуризация, Revitalize - оживление, Renew - обновление. Каждый элемент содержит по три «хромосомы», или этапа, преобразования организации. Следуя заданной программе или плану и действуя как генетические архитекторы компании, руководители достигнут успеха в проведении организационных изменений.

6. Модель «кривой перемен» Дж. Дак включает в себя последовательность динамических фаз, названных «кривой перемен». Всего таких фаз пять: застой, подготовка, реализация, проверка на прочность и достижение цели. По мнению Дак, организационные изменения могут иметь успех только в том случае, если эмоциональным и поведенческим аспектам уделяется внимания не меньше, чем производственным.

МОДУЛЬ 2.

Практическое занятие к теме 3:

Управление организационными изменениями.

Содержание занятия:

Дискуссионная часть:

- Классические (пошаговые) модели организационных изменений: достоинства и недостатки.

- Динамика современных организационных изменений.

Конкретная ситуация:

- «Организационные изменения в компании «Заря».

Эссе:

- Типичные ошибки при реализации изменений.

Доклад на тему: «Организационное развитие как метод воздействия на корпоративную культуру»

Конкретная ситуация:

- «Организационные изменения в компании «Заря».

Оцените свои силы в решении нестандартной задачи в рамках внедрения новых корпоративных стандартов компании:

В компании «Заря» после новогодних праздников вышел на работу новый директор по персоналу Михаил Р. Молодой человек с приятными манерами и опытом работы в одной из крупных западных компаний понравился руководству компании. Последние три года «Заря» стремительно развивалась. Штат сотрудников достиг более

тысячи человек. Руководство компании пришло к выводу, что на должность директора по персоналу нужен человек с активной жизненной позицией и обладающий современными профессиональными знаниями, а также имеющий опыт внедрения западных технологий в области управления персоналом.

Одним из первых шагов Михаила с согласия руководства компании стала разработка и введение кодекса корпоративного поведения. Руководство компании приветствовало нововведения: «Наконец-то нашелся человек, способный навести порядок в компании!» Помимо целого свода «как вести себя на работе и с клиентами» все сотрудники узнали, что с 1 марта вводится строгий дресс-код, а к большинству сайтов в Интернете будет ограничен доступ. Также был введен электронный учет рабочего времени, а в качестве нового места для курения выделили небольшую комнату в самой отдаленной части офисного здания, куда войти можно было только по электронному пропуску.

Инновации были восприняты сотрудниками в штыки. В отдел персонала зачастили «разведчики», чтобы получить ответы на вопросы: «Как долго это будет длиться?», «Когда успокоится ваш начальник?» и др. При этом менеджерам по персоналу приходилось «отлавливать» одетых не по уставу. В случае, когда внешний вид сотрудника не соответствовал корпоративным нормам, его не допускали к работе до тех пор, пока сотрудник не приведет свой облик к приемлемому варианту. Например, его отправляли домой с целью переодеться. К тому же время, потраченное на дорогу, не считалось рабочим и не оплачивалось.

Напряжение внутри компании нарастало. Специалистам отдела персонала приходилось проводить профилактические беседы с каждым сотрудником, проявляющим недовольство новыми корпоративными стандартами. Некоторые уволились. Небольшая часть сотрудников, особенно новички, восприняли введение дресс-кода и корпоративного кодекса спокойно, считая, что «такие меры давно уже повсеместно вводятся», «друзья работают в подобных условиях и ничего, привыкли». Но часть старой гвардии упорно сопротивлялась изменениям, считая кодекс и дресс-код нарушением их права на свободу выбора. Сотрудники, которые работали в компании дольше всех, приводили следующие аргументы, защищая свое поведение и сопротивляясь вводимым изменениям: рост компании был обусловлен эффективной командной работой всех вне зависимости от их внешнего вида и пользования социальными сетями.

Они полагали, что данные нововведения разрушают тот командный дух, который вывел «Зарю» на новые рубежи в бизнесе.

Так почему необходимы дополнительные средства корпоративного регулирования и как их вводить, чтобы минимизировать сопротивление сотрудников компании?

***Задание.** Помогите директору по персоналу определить действия, которые помогут реализовать все его нововведения в щадящем для сотрудников режиме. То есть решите:*

- как оценить потребность в изменениях в корпоративной жизни компании?
- какие меры необходимо предпринять, чтобы проводимые изменения были приняты сотрудниками с наименьшим сопротивлением?
- почему важно оценивать эффективность внедрения новых стандартов корпоративной жизни компании?

Возможный вариант решения

Как оценить потребность в изменениях в корпоративной жизни компании?

Ответ. Чтобы оценить потребность в изменениях, нужно проанализировать имидж компании на рынке труда, конкурентоспособность и сложившуюся корпоративную культуру, а также пригласить специалистов, которые проведут анкетирование работников.

Какие меры необходимо предпринять, чтобы проводимые изменения были приняты сотрудниками с наименьшим сопротивлением?

Ответ. Изменения в корпоративной культуре необходимо проводить, придерживаясь следующей последовательности. Сначала решаются проблемы в корпоративной культуре, угрожающие выживанию компании. Затем внедряются изменения, которые востребованы персоналом. И только после этого, путем убеждения, компромисса, а не прямого давления, применяются нововведения.

Ситуацию с дресс-кодом можно решить таким образом: с новичками при приеме на работу сразу оговаривается такой нюанс, как внешний вид. Для сотрудников, которые уже работают в компании, введение дресс-кода - это работа не одного месяца, нужно запастись терпением. Необходимо напоминать, что одежда во многом определяет поведение каждого человека. Строгий деловой костюм внутренне мобилизует и даже неосознанно заставляет координировать

свои действия. Что касается места для курения, ситуацию повернуть так, что руководство присуждает материальное вознаграждение тому, кто бросил курить. По поводу нежелательных сайтов, это тоже временное недовольство. Но с другой стороны, это своего рода антидепрессант для сотрудников, поэтому, может, по согласованию с руководством какие-нибудь сайты можно и разрешить.

Почему важно оценить эффективность внедрения новых стандартов корпоративной жизни компании? Ответ. Оценить эффективность нововведений нужно для того, чтобы в своих желаниях «лучшего» не навредить общим результатам.

Задание к самостоятельной работе

Разработать проект изменений, включающий в себя следующие этапы:

1. Описание ситуации, приведшей к необходимости изменений
2. Диагностика текущей ситуации и оценка необходимости изменений (модель Надлера и Ташмена, PEST-анализ, выводы; уравнение изменения, оценка переменных в уравнении изменений, оценка результатов)
3. Планирование шагов реализации проекта (карта окружения для проекта изменения, анализ поля сил, планирование приверженности проекту)
4. Применение трёхэтапной модели Левина для реализации проекта изменений (используемые методы преодоления изменениям на этапе размораживания; выбор оптимальной стратегии изменений на основе анализа ключевых ситуационных переменных – этап движения; составление и анализ задач проекта с помощью модели Надлера и Ташмана).
5. Оформить проект в виде презентации

МОДУЛЬ 3. Лекция 1.

Тема: Система управленческих технологий

Вопросы, подлежащие рассмотрению:

Обеспечение взаимодействия в современном менеджменте.

1. Процесс коммуникации. Коммуникационные сети и стили. Организация коммуникационных сетей в менеджменте. Роль коммуникаций в процессе принятия и реализации решений.
2. Структура информационного обеспечения управления. Источники информации. Проблема качества и достаточности информации.
3. Сущность и содержание УР, роль решения в процессе управления. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческого решения. Качество и эффективность управленческих решений.
4. Технология управления как информационный процесс.

1. Процесс коммуникации. Коммуникационные сети и стили. Организация коммуникационных сетей в менеджменте. Роль коммуникаций в процессе принятия и реализации решений.

Под коммуникацией в общем смысле понимается обмен идеями, мнениями и информацией в устном и письменном виде посредством символов или действий.

Коммуникация - это процесс обмена информацией, включающий субъекты коммуникации (отправителя и получателя), способ коммуникации и объект коммуникации (передаваемую информацию). Эффективные коммуникации являются необходимым условием достижения цели организации, выполнения основных функций управления.

Основная цель коммуникации - обеспечить взаимопонимание людей, участвующих в информационном обмене.

Процесс коммуникации предполагает: формулирование сообщения (кодирование), выбор канала передачи, получение и декодирование (интерпретацию), обратную связь.

Эффективная работа организации во многом определяется: качеством передаваемой информации, эффективностью каналов передачи информации, качеством организованной обратной связи.

Для процесса принятия решений огромное значение имеет качество информации, поскольку от этого зависит степень

определенности ситуации. В частности, информация оценивается по следующим параметрам:

- ✓ степень достоверности (абсолютный – 100%, доверительный – более 80%,
- ✓ негативный – менее 80%);
- ✓ объем информации (избыточная, субминимальная, недостаточная);
- ✓ ценность информации (нулевой, средний, высокий, сверхвысокий);¹⁴
- ✓ насыщенность – соотношение профессиональной и фоновой информации (высокий – 80-100%, нормативный – 50-80%, низкий – менее 50%).

В процессе же доведения информации о принятом решении до сотрудников (исполнителей) следует обратить внимание на следующие параметры: *доступность для понимания, полнота информации, непротиворечивость*. Оценить уровень восприятия можно с помощью *обратной связи*. Кроме того, информация должна быть передана своевременно, а в ряде случаев она должна собираться – на опережение.

Классификация коммуникаций в организации

Признак классификации	Вид коммуникации
Субъект и средства коммуникации	- межличностные - с помощью технических средств
Форма общения	- вербальные - невербальные
Каналы общения	- формальные - неформальные
Организационный признак	- вертикальные - горизонтальные - диагональные
Направленность общения	- нисходящие - восходящие

Цитата: «Господам в Присутствии речь держать не по писанному, а токмо устно, дабы дурь каждого при сем видна была» - Указ Петра I.

В целях качественного принятия решений в организации должны быть минимизированы проявления коммуникативных барьеров.

*(Коммуникативные барьеры на самостоятельное рассмотрение к семинару).

Информационные потоки в организации организованы в коммуникационные сети.

Коммуникационная сеть - это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.

Создаваемая руководителем сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. Вертикальные связи строятся по линии руководства от начальника к подчиненным. Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации: между заместителями, между начальниками отделов, между подчиненными. Диагональные связи - это связи с другими начальниками и с другими подчиненными. Сеть этих связей создает реальную структуру организации.

Коммуникационные сети могут быть открытыми и закрытыми, а также иметь вид: цепочки, колеса, шпоры или играка, вертушки, круга или быть всеканальными.

*(Коммуникационные сети на самостоятельное рассмотрение к семинару)

Коммуникационный стиль - это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими. Существует много различных стилей, используемых людьми в межличностной коммуникации, так же как и много подходов к определению этих стилей. Знание стилей помогает определить то, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем.

За основу измерения межличностной коммуникации можно взять такие две переменные, как открытость в коммуникации и адекватность обратной связи. Построив на этой основе матрицу, где по вертикали будет отложено первое измерение, а по горизонтали — второе, можно выделить пять стилей межличностной коммуникации:

✓ Открытие себя. Этот стиль характеризуется высокой степенью открытости себя другим, но низким уровнем обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль.

✓ Реализация себя, характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью.

✓ Замыкание в себе, т.е. одновременно низким уровнем открытости и низким уровнем обратной связи.

✓ Защита себя, характеризуется низким уровнем открытости, но высоким уровнем обратной связи.

✓ «Торговля за себя», характеризуется умеренными открытостью и обратной связью, обмениваемыми в процессе межличностной коммуникации.

2. Структура информационного обеспечения управления. Источники информации. Проблема качества и достаточности информации.

Под *информацией* понимается совокупность различных сообщений об изменениях, происходящих в системе и окружающей среде.

В процессе обмена информацией можно выделить *четыре базовых элемента*.

1. *Отправитель*, лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.

2. *Сообщение*, собственно информация, закодированная с помощью символов.

3. *Канал*, средство передачи информации.

4. *Получатель*, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов:

1. Зарождение идеи.

2. Кодирование и выбор канала.

3. Передача.

4. Декодирование.

Зарождение идеи. Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена.

Кодирование и выбор канала. Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и жесты (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение.

Передача. На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю.

Декодирование. Это перевод символов отправителя в мысли получателя.

Информационное обеспечение системы управления представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления при ее функционировании. Оно включает оперативную информацию, нормативно-справочную информацию (НСИ), классификаторы технико-экономической информации и системы документации (унифицированные и специальные).

Информационное обеспечение службы управления укрупненно можно подразделить на внешнее и внутреннее.

Внешнее информационное обеспечение включает: систему классификации и кодирования информации; системы управленческой документации; систему организации, хранения, внесения изменений в документацию.

Внешняя информационная база представляет собой совокупность сообщений, сигналов и документов в форме, воспринимаемой человеком непосредственно, без применения средств вычислительной техники.

Внутреннее информационное обеспечение содержит массивы данных, формирующие информационную базу системы на машинных носителях, а также систему программ организации, накопления, ведения и доступа к информации этих массивов.

Управление предприятием не может эффективно проводиться без достаточной оперативной, надежной, своевременной и достоверной информации.

Качество информации – это степень развитости свойств информации, определяющая ее практическую пригодность для исследования. Качество информации зависит от следующих характеристик:

- ✓ достоверность;
- ✓ относимость;
- ✓ своевременность;
- ✓ полнота;
- ✓ важность.

Основные семейства источников информации для любого предприятия:

- ✓ клиенты (их покупатели, кадры);
- ✓ поставщики;
- ✓ банкиры;
- ✓ общественные службы (рекламные агенты, связь, подрядчики по специализированным работам);
- ✓ распределители и агенты;
- ✓ консультанты и эксперты;
- ✓ местная, национальная и международная пресса;
- ✓ специальные издания и банки данных;
- ✓ ярмарки, салоны и конференции;
- ✓ администрация (правительство, местные органы и т.д.).

3. Сущность и содержание УР, роль решения в процессе управления. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческого решения. Качество и эффективность управленческих решений.

Каждый из нас ежедневно принимает решения и на процесс принятия решений оказывает влияние большое число факторов. *Каких?*

- ✓ уровень рациональности и эмоциональности;
- ✓ настроение;
- ✓ внешние обстоятельства и окружающие люди;
- ✓ уровень интеллектуального развития и пр.

В данном случае речь шла о решениях, принимаемых в повседневной жизни частными лицами. Нас в нашем курсе интересует другой род решений – решения в системе управления.

Фактически РУР является основой управления, поскольку решения связывают в единый процесс базовые функции управления. *Какие функции?*

✓ планирование, организация, мотивация, координация и контроль.

Кроме того, решения принимаются субъектом управления для постановки и достижения целей организации и, одним из важнейших аспектов деятельности руководителя, является организация практического выполнения принятых решений.

Таким образом, принятие решений осуществляется в организации непрерывно в соответствии с непрерывностью процесса управления, а содержание управления определяется содержанием принимаемых решений.

Любой управленческий цикл включает в себя 3 этапа:

- 1) идентификацию проблемы или определение состояния управляемого объекта;
- 2) разработку и принятие решения;
- 3) деятельность по реализации решения и контролю его исполнения.

Решение – это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям, например, полное бездействие, разработка какого-либо действия или выбор действия из набора альтернатив и его реализация.

Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществляемый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенций и направленный на достижение целей организации. Соответственно, управленческие решения отличаются от решений, принимаемых в частной жизни по следующим параметрам:

- ✓ по целям – субъект управления принимает решение не для удовлетворения собственных интересов, а для решения проблем организации, текущих вопросов и достижения тактических и стратегических целей организации.

- ✓ по последствиям – решения, принимаемые в частной жизни сказываются на жизни принявших их индивидов, управленческие решения влияют на деятельность всей организации и ее сотрудников; чем выше уровень принятия управленческого решения, тем серьезнее их последствия.

- ✓ по разделению труда – в частной жизни решение выполняется тем, кто его принял, управленческие решения выполняются на основе разделения труда: руководитель – исполнители.

- ✓ по профессионализму – решения частного порядка принимаются людьми в силу их опыта и разума, управленческие решения требуют не только опыта, но и специальной подготовки, профессиональных знаний, дающих право получить полномочия для самостоятельного принятия решений.

Для понимания сущности УР требуется также уяснить следующие аспекты:

- ✓ Психологический аспект – решение представляет собой логико-мыслительный акт субъекта управления, на который могут оказывать влияние различные как внутри-личностные так и внешние факторы.

- ✓ Информационный аспект: во-первых, к информации, на основе которой принимается решение, предъявляется целый ряд

требований в плане ее достоверности, полноты и верифицируемости, поскольку это определяет уровень определенности ситуации и степень риска от принятого решения; во-вторых, само по себе УР – это информация, к которой также предъявляется ряд требований, в частности: она должна быть понятна исполнителям; большое внимание должно уделяться процессу передачи информации от субъекта управления к исполнителям и организации обратной связи.

✓ Юридический аспект – УР, должно приниматься субъектом, имеющим на то полномочия, поскольку любое решение имеет юридические основания и последствия, представляет собой совокупность прав и обязанностей лиц, задействованных в процессе принятия и исполнения решения.

✓ Организационный аспект – УР, как было уже нами рассмотрено, является основой управления, поскольку решения связывают в единый процесс базовые функции управления.

К УР предъявляется ряд требований, среди которых следует выделить:

✓ всесторонняя обоснованность, в данном случае речь идет о качестве

✓ информации, на основе которой принимается решение, и о всестороннем анализе управляемого объекта/ситуации;

✓ своевременность, решение должно быть принято вовремя, в противном случае оно может оказаться бесполезным и даже ухудшить ситуацию;

✓ полнота содержания – УР – это не просто идея, высказанная руководителем, оно должно содержать информацию о цели, средствах и ресурсах, способах и сроках реализации, исполнителях, методах контроля;

✓ полномочность;

✓ согласованность с ранее принятыми решениями;

✓ непротиворечивость самого решения – составные части решения не должны противоречить друг другу или допускать двоякого толкования (казнить нельзя помиловать).

Основные этапы процесса разработки и принятия управленческого решения.

Процесс принятия управленческого решения представляет собой циклическую последовательность действий субъекта управления. В учебной литературе предлагается большое разнообразие схем принятия УР. В обобщенном виде *схема разработки и принятия УР выглядит следующим образом:*

Выявление и описание проблемной ситуации, прогноз ее развития <i>либо</i> Анализ состояния внутренней и внешней среды организации
Формулировка целей разработки УР
Оценка времени и ресурсов, необходимых для разработки УР
Оценка альтернатив и прогнозирование ситуации, определяющей последствия реализации альтернатив
Выбор альтернатив, разработка и принятие (согласование и утверждение) решения
Организация процесса реализации решения и управление реализацией
Контроль реализации решения*
Оценка эффективности*

* Контроль реализации решения и Оценка эффективности – не обязательно завершающие этапы, поскольку они могут осуществляться на всем протяжении реализации решения.

Пояснения:

В повседневной жизни большинство решений в организации принимается на основе уже отработанного алгоритма или в соответствии с определенным порядком/инструкциями. Но определенная доля решений принимается руководителем либо в целях разрешения проблемной ситуации, либо в целях разработки новых направлений деятельности организации – стратегическое управление.

В целом под проблемой понимается противоречие между потребностями и возможностями их удовлетворения, расхождение между тем, что должно быть и тем, что реально имеется. При этом после реализации решения, направленного на устранение проблемы, могут быть условно сделаны следующие выводы:

- ✓ проблема устранена полностью;
- ✓ проблема устранена частично без отрицательных последствий;
- ✓ проблема устранена частично, но возникли новые затруднения;
- ✓ проблема не устранена, а реализация решения вызвала новые проблемы.

Если организация сталкивается с целым комплексом проблем, то целесообразно составить таблицу остроты проблем. *Почему?*

В случае возникновения проблемной ситуации, может потребоваться не только детальный анализ проблемы, но и анализ внутренней и внешней среды организации. *Почему?*

Также в процессе выявления проблемы следует внимательно отделить симптомы проблемы от ее причин. Например, спад продаж – это симптом, а появление крупного конкурента на рынке – это уже причина.

В случае, когда организация (руководитель) решает выбрать новые направления деятельности, либо произвести какие-либо изменения, то речь уже будет идти не о необходимости анализа проблемной ситуации, а об анализе внутренней и внешней среды организации, с целью разработки стратегии и тактики поведения. Анализ внутренней и внешней среды организации в данном случае позволит четко сформулировать цель принимаемого решения, определить время, ресурсы, необходимые для реализации решения. Прежде чем перейти от анализа проблемной ситуации к разработке вариантов решения, следует определить ограничения и критерии выбора альтернатив. В качестве ограничений могут выступать независимые от вас факторы как внешней, так и внутренней среды организации, например, разорение вашего основного поставщика, недостаточная квалификация работников.

Далее следует определить критерии оценки альтернатив. Критерии могут быть количественными и качественными, оценка может быть однокритериальной или многокритериальной. Например, цена – кол., цвет – кач. критерий.

Качество и эффективность управленческих решений.

При оценке эффективности и качества УР целесообразно различать *эффективность и качество процесса разработки решения и эффективность и качество реализации УР*, что соответствует двум стадиям принятия решения: мыслительной деятельности по разработке решения и управленческой деятельности по реализации решения. На каждом из них могут использоваться свои подходы к оценке качества и эффективности.

Качество управленческих решений – степень его соответствия внутренним требованиям и стандартам системы управления. Качество каждого этапа разработки и реализации УР влияет на общую оценку качества УР, которая в свою очередь свидетельствует об эффективности УР.

Под «эффективностью» в широком смысле понимается результат деятельности, достигнутый за счет труда всего коллектива; в узком смысле –

результативность собственно управленческого труда.

В общем плане:

Эффективность УР – определяется как результативность ресурсов, полученная в результате разработки и реализации УР, т.е. определяется соотношением затрат и выгоды (результатов), т.е.:

$Эр = Д \text{ (доходы)} / Р \text{ (расходы)}$ – ресурсная эффективность;

$Эз = Д \text{ (доходы)} / З \text{ (затраты)}$ – затратная эффективность.

Показателями эффективности могут быть:

- ✓ доля объемов продаж фирмы на рынке;
- ✓ своевременность выполнения задания;
- ✓ число трудоустроенных граждан в результате деятельности центра занятости;
- ✓ число сотрудников, прошедших переобучение в результате внедрения новой обучающей программы и т.д.

Показатели эффективности выбираются исходя из целей и задач реализуемого решения, например, при разработке ФЦП и региональных целевых программ устанавливаются жесткие нормативы расхода денежных средств и числовые показатели, которые должны быть достигнуты (Пример: мероприятия и параметры приоритетного национального проекта «Образование»: оказание по итогам конкурсного отбора государственной поддержки на реализацию программ развития не менее 30 вузам (на общую сумму 20 млрд. руб.) и 6 000 школ (на общую сумму 6,0 млрд. руб.), активно внедряющим инновационные образовательные программы; государственная поддержка талантливой молодежи, предполагающая предоставление ежегодно 2 500 грантов).

Оценкой и измерением качества занимается такая область научного знания как *квалиметрия*. Эта область научного знания включает теорию оценки качества любых объектов, в том числе решений, проектов, процессов, при помощи использования количественных и качественных методов оценки. Уровень качества объектов определяется как мера соответствия качества оцениваемого объекта качеству другого объекта, выбранного как эталон сравнения. В зависимости от целей и используемых в процессе оценки показателей методы оценки уровня качества подразделяются на:

- ✓ методы прямого счета
- ✓ параметрические методы

Методы прямого счета позволяют оценить конечный экономический результат и принять экономически обоснованное решение. Здесь используются два подхода:

- ✓ оценка экономической эффективности для субъекта, создающего качество (эффект – затраты на достижение эффекта);
- ✓ оценка экономической эффективности для субъекта, потребляющего качество.

Оценка качества на основе параметрических методов подразделяется на расчетные и экспертные. Расчетные применяются для жестких параметров, т.е. тех, которые измеряются с помощью приборов или рассчитываются на основе формул, отражающих объективные закономерности. Для других параметров применяются экспертные методы. Также может осуществляться комплексная оценка. Как правило, качество измеряется в относительных единицах – от 0 до 1.

Методы управления качеством.

Организационные методы – цель – разработка и внедрение такой управляемой подсистемы, которая позволит обеспечивать требуемое качество. Они подразделяются на:

- ✓ стабилизирующие – регламенты, должностные инструкции, нормы и нормативы, инструкции и прочее;
- ✓ распорядительные – постановления, приказы, распоряжения, указания;
- ✓ дисциплинарные – установление форм ответственности и поощрения.

Социально-психологические – способы воздействия на работников – создание благоприятного морально-психологического климата, адекватную систему поощрения и стимулирования деятельности (благодарность, карьерный рост).

Экономические методы – основаны на применении экономических методов стимулирования деятельности, создания материальной заинтересованности в достижении заданного уровня качества.

Организационно-технологические методы – методы контроля и методы регулирования качества.

4. Технология управления как информационный процесс.

Технология управления отражает содержание управления, характеризуется процессами движения и обработки информации и определяется составом и порядком выполнения управленческих работ, в ходе которых эта информация преобразуется и оказывает воздействие на управляемый объект. Отсюда вытекает основное назначение технологии управления - установление рациональной схемы взаимодействия структурных подразделений и отдельных исполнителей в процессе управления.

Технологию управления определяют как систему операций и процедур, выполняемых руководителями, специалистами и техническими исполнителями в определенной последовательности с использованием необходимых для этого методов и технических средств.

Целью технологии управления является оптимизация управленческого процесса, рационализация его путем исключения таких видов деятельности и операций, которые не являются необходимыми для достижения результата.

Основная функция технологии управления состоит в обеспечении научной и функциональной взаимосвязи процессов управления с конкретными управленческими технологиями, способствующими реализации функций управления. В связи с этим важно формировать мышление нового типа менеджеров, ориентация его на упреждающую аналитическую и инновационную деятельность.

Схематически технология управления может быть представлена в виде информационного и организационного взаимодействия *трех основных циклов или процессов*, в рамках которых выполняются различные операции и процедуры.

1.*Информационный процесс*: поиск, сбор, передача, обработка и хранение различных видов информации. Здесь заняты преимущественно творческие исполнители и специалисты.

2.*Логико-мыслительный*, или процесс выработки и принятия управленческих решений: исследование, обработка, расчеты, прогнозы, выработка решений. Здесь заняты, в основном, специалисты и руководящие работники организации.

3.*Организационный процесс* или организационное воздействие на объект управления для реализации управленческих решений: подбор и расстановка кадров, доведение заданий до исполнителей, оперативное планирование, организация труда, координация, контроль за исполнением и пр.

Эффективность технологии управления - это конечный результат, выражающийся не только в экономии времени и затрат, но и в обеспечении устойчивости и выживаемости организации в изменяющейся внешней среде.

Информационная система - взаимосвязанная совокупность средств, методов и персонала, используемых для хранения, обработки и выдачи информации в интересах достижения поставленной цели.

Миссия информационных систем – производство нужной для организации информации для обеспечения эффективного управления всеми ее ресурсами, создание информационной и технологической среды для осуществления управления организацией.

Обычно в системах управления выделяют *три уровня: стратегический, тактический и оперативный*. На каждом из этих уровней управления имеются свои задачи, при решении которых возникает потребность в соответствующих данных, получить эти данные можно путем запросов в информационную систему. Эти запросы обращены к соответствующей информации в информационной системе.

Целью информационной технологии управления является удовлетворение информационных потребностей всех без исключения сотрудников фирмы, имеющих дело с принятием решений. Она может быть полезна на любом уровне управления.

Эта технология ориентирована на работу в среде информационной системы управления и используется при худшей структурированности решаемых задач, если их сравнивать с задачами, решаемыми с помощью информационной технологии обработки данных.

Для принятия решений на уровне управленческого контроля информация должна быть представлена в агрегированном виде так, чтобы просматривались тенденции изменения данных, причины возникших отклонений и возможные решения. На этом этапе решаются следующие задачи обработки данных:

- ✓ оценка планируемого состояния объекта управления;
- ✓ оценка отклонений от планируемого состояния;
- ✓ выявление причин отклонений;
- ✓ анализ возможных решений и действий.

Информационная технология управления направлена на создание различных видов отчетов.

Регулярные отчеты создаются в соответствии с установленным графиком, определяющим время их создания, например месячный анализ продаж компании.

Специальные отчеты создаются по запросам управленцев или когда в компании произошло что-то незапланированное.

И те, и другие виды отчетов могут иметь форму суммирующих, сравнительных и чрезвычайных отчетов.

В суммирующих отчетах данные объединены в отдельные группы, отсортированы и представлены в виде промежуточных и окончательных итогов по отдельным полям.

Сравнительные отчеты содержат данные, полученные из различных источников или классифицированные по различным признакам и используемые для целей сравнения.

Чрезвычайные отчеты содержат данные исключительного (чрезвычайного) характера.

Использование отчетов для поддержки управления оказывается особенно эффективным при реализации так называемого управления по отклонениям.

Управление по отклонениям предполагает, что главным содержанием получаемых менеджером данных должны являться отклонения состояния хозяйственной деятельности фирмы от некоторых установленных стандартов (например от ее запланированного состояния).

Основные компоненты информационной технологии управления: Входная информация поступает из систем операционного уровня. Выходная информация формируется в виде управленческих отчетов в удобном для принятия решения виде.

Содержимое базы данных при помощи соответствующего программного обеспечения преобразуется в периодические и специальные отчеты, поступающие к специалистам, которые участвуют в принятии решений в организации. База данных, используемая для получения указанной информации, должна состоять из:

- ✓ данных, накапливаемых на основе оценки операций, проводимых фирмой;

- ✓ планов, стандартов, бюджетов и других нормативных документов, определяющих планируемое состояние объекта управления (подразделения фирмы).

МОДУЛЬ 3.

Практическое занятие к теме 1: Система управленческих технологий

Содержание занятия:

Дискуссионная часть:

- Обеспечение взаимодействия в современном менеджменте. Рационализация методов принятия решений в системе менеджмента.
 - Проблемы развития организационных процессов. Процессы коммуникации. Коммуникационные сети и стили.
 - Механизмы координации деятельности. Организация коммуникационных сетей в менеджменте. Типовой процесс передачи информации и его особенности в современном менеджменте.
 - Структура информационного обеспечения управления.
- Эссе:*
- Проблема качества и досточности информации.

Доклады на тему:

- «Современные информационные системы».
- « Концепции компьютеризации процессов управления предприятием».

Кейс:

- «Построение коммуникации в организации».

Конкретная ситуация: «Построение коммуникации в организации – Бутики Христовара»

Жанна Христовар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христовар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христовара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христовара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один - торговое, а другой - политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем,

что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2-3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они смотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее, от суждений, которые они делали, его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат ряд его указаний точно не выполнялись магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытаются делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное - деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твоё обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

Вопросы к конкретной ситуации

1. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?
2. Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?
3. Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христодар-отец?
4. Где у Христодара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?
5. Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры вы предложили бы для их устранения?
6. Какие коммуникационные сети использовались Христодаром-отцом во взаимодействии с подчиненными?
7. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовал Христодар-отец в общении с подчиненными?
8. Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар-отец и были ли они эффективными?
9. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?
10. Как бы вы на месте Жанны ответили ее отцу на его монолог?

МОДУЛЬ 3. Лекция 2.

Тема: Проблемы эффективного руководства и лидерства

Вопросы, подлежащие рассмотрению:

1. Руководитель и лидер.
2. Роли руководителя по Минцбергу и Адизесу.
3. Теории лидерства и современные стили руководства.

1. Руководитель и лидер.

В каждой компании есть формальный руководитель, управляющий всеми важнейшими процессами. Если представить организацию как единый живой организм, где каждый сотрудник представляет собой жизненно важный орган, то руководитель, несомненно, является мозговым центром. Он передает информацию во все структурные системы (каковыми являются отделы) на совещаниях,

связывает их между собой, продумывая систему подчинения, а также координирует работу каждого подразделения. Но зачастую внутри организации появляется неформальный лидер, который имеет не меньшее влияние на коллектив, чем руководитель. Какое место он займет в этой сложной системе? Попробуем разобраться.

Кто такой РУКОВОДИТЕЛЬ? Словарь «Психология» под редакцией А.В.Петровского, М.Г.Ярошевского дает следующее определение: *Руководитель – лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности.* Руководитель несёт юридическую ответственность за деятельность группы и определяет систему наказания и поощрения подчинённых. В отличие от лидера, руководитель обладает формально регламентированными правами и обязанностями, а также представляет группу в других организациях.

Лидер – член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для неё ситуациях. В отличие от руководителя, которого иногда целенаправленно избирают, а чаще, назначают, лидер выдвигается стихийно. Он не обладает никакими, признаваемыми вне группы, властными полномочиями и на него не возложены никакие официальные обязанности.

В чем разница? Руководитель – это человек, который «распределяет роли» и управляет работой коллектива, задействуя при этом административный, формальный ресурс. Лидер же использует неформализованные ресурсы: ценности, потребности группы, её ожидания и стремления. Лидер, по сути, также является руководителем, но характер его действий иной, чем у обычного управленца. Он не командует, а ведет за собой остальных, а те выступают по отношению к нему не подчиненными, а последователями. Лидером, таким образом, становится, лицо, принявшее на себя добровольно большую ответственность, чем предписано должностью.

И есть ещё одно важное отличие лидера от руководителя. Лидер ведёт за собой, руководитель же направляет группу и её участников в нужном ему направлении. Здесь уместна следующая аллегория - лидер: «Делай, как я», руководитель: «Делай, как я сказал».

Конечно, лидером и руководителем в организации может быть одно и то же лицо. Управляющая должность формально создает для руководителя необходимые предпосылки быть лидером коллектива, но автоматически таковым его не делает. Можно быть первым лицом в организации, но не являться фактически лидером – поскольку

обязанности лидера нельзя вписать в должностные инструкции. Лидер – это человек, признанный окружающими как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей и показать выход из, казалось бы, безвыходных ситуаций.

Но есть еще несколько пунктов, которые отличают лидера от руководителя:

- *Лидер* коллектива вносит порядок и последовательность в выполняемую работу. Для него люди – это коллеги, а не подчиненные. Свое взаимодействие с ними он строит больше на фактах и в рамках конкретно установленных и всем известных целей.

- *Лидер* воодушевляет людей, привносит энтузиазм в работу. Он четко видит конечный результат и знает, как проходить этапы к его достижению. Лидер уверен в том, что он делает, лидер воодушевлен тем, что он делает. Лидер способен сам ставить коллективу достижимую цель.

- *Руководитель* может занимать пассивную позицию по отношению к целям. Чаще всего он по необходимости ориентируется на кем-то установленные цели выше и лично в них не заинтересован. Даже несмотря на тот факт, что новые вершины легко им преодолеваются.

- *Руководитель* на первое место ставит порядок во взаимодействии с подчиненными. Эмоциональная составляющая отношений практически исключена. Сотрудники для него – это работники, выполняющие свои обязанности и относящиеся к нему с уважением. *Лидеры* умеют учитывать и прислушиваться к потребностям работников, уважают их ценности и движущие эмоции, поскольку находятся «на одной стороне баррикады». Лидеры не требуют к себе уважения, они его заслуживают.

- *Руководители* ради достижения целей и мотивации подчиненных используют контроль. Наказания могут преобладать над поощрениями. Недочеты и провалы зачастую обсуждаются больше, чем достижения и успехи.

Лидеры же зачастую строят свои отношения с людьми на доверии, мотивируя и вдохновляя их личным примером. Они закладывают доверие в основу групповой, совместной работы. Ошибки свои и коллективные признаются ими легко, а затем ищутся пути их исправления.

- *Руководитель* при принятии новых решений делает акцент на старый опыт, до минимума сводит возможности поиска новых путей из сложных ситуаций.

- *Лидер*, наоборот, предпринимает постоянные попытки по разработке новых и неоднозначных решений проблемы. Пойти на риск и взять за него ответственность – отличительная черта современного лидера.

- *Руководитель* не умеет и не нуждается в делегировании полномочий, ревностно относится к любым новым идеям, идущим не от него.

- *Лидер* без опаски и страха квалифицированно передает полномочия, умеет их направлять и принимать результат. Создает возможность позитивной обратной связи, поддерживает разумную инициативу сотрудников в рамках актуальных целей.

Конечно, в идеале руководитель должен сочетать в себе управленческие и лидерские качества. Но на практике, увы, это совсем не так. Если руководителю не хватает лидерских качеств или если жесткие правила компании не позволяют ему демократизировать отношения с коллективом (что немаловажно для лидера), на сцену выходит *неформальный лидер*.

Практически в каждом рабочем коллективе есть свой *неформальный лидер*-сотрудник, чье мнение не менее (а то и более) важно для его коллег, чем мнение начальства. Как должен вести себя начальник по отношению к неформальному лидеру?

Неформальный лидер официально не занимает руководящую должность, но при этом имеет особое положение в коллективе благодаря своим личностным качествам, жизненному опыту и определенной модели поведения. Чаще всего зарождение неформального лидерства в коллективе имеет стихийный характер и символизирует общность сотрудников. Обычно неформальный лидер способен влиять на коллектив — иногда даже эффективнее, чем формальный руководитель.

Различают два основных типа *неформальных лидеров* - конструктивный («положительный») и деструктивный («отрицательный»). Конструктивный неформальный лидер положительно влияют на работу коллектива и компанию в целом, а деструктивный - саботирует решения начальника, подрывает его авторитет среди сотрудников

Поняв, что в коллективе есть неформальный лидер, руководители очень часто допускают *две диаметрально противоположные ошибки*: они либо игнорируют неформального лидера, либо сразу же увольняют, чтобы устранить конкурента. Это неправильно. Если вы пустите дело на самотек, вы рано или поздно

можете растерять остатки авторитета в глазах сотрудников. А увольнение неформального лидера способно заставить вас потерять весь авторитет разом, к тому же, деструктивный лидер может увести за собой часть наиболее преданных ему коллег.

Поэтому наша задача - *сделать неформального лидера своим союзником*, а если это не удастся - попробовать ограничить его влияние и «отрезать» его от коллектива, но так, чтобы это выглядело естественно.

Конструктивный лидер может стать отличным помощником в руководстве коллективом. Он инициирует обмен информацией среди сотрудников, помогает новичкам адаптироваться и войти в курс дела. Создание пресловутой корпоративной культуры — это во многом его заслуга. Такой человек - ценная находка для руководителя и всей компании.

Предоставив конструктивному лидеру комфортные условия для работы и мотивировав можно сделать его своей «правой» рукой, человеком, который будет популяризировать ваши идеи в коллективе. Обычно конструктивные лидеры - это харизматичные люди, для которых очень важно *публичное признание заслуг*. Похвалы и благодарности начальства - лучшая мотивация для них.

Не все конструктивные лидеры мечтают от карьерном росте: часть неформальных лидеров не приходят в восторг при мысли об ответственности, которая является неременным бонусом к руководящему посту. Поэтому подумайте, прежде чем предлагать неформальному лидеру повышение. Но большинство конструктивных лидеров - это *лучший кадровый резерв*, который можно себе представить.

А что делать, если неформальный лидер в коллективе - *деструктивный*? Есть несколько вариантов действий, причем увольнение, компрометация в глазах коллектива и подрыв репутации такого сотрудника - не самые лучшие способы, их стоит прибегать на крайний случай. Позвольте деструктору «выйти из тени»: прислушайтесь к его идеям, приблизьте к руководству, назначьте на руководящую должность. Посмотрев на работу компании глазами руководителя, он может пересмотреть свое поведение. Если это не действует - нагрузите его работой так, чтобы ему было не до оппозиционной деятельности.

Неформальный лидер в коллективе - это обычно квинтэссенция тех качеств, которых не хватает официальному руководителю. Поэтому ваша задача - не только «перетянуть» неформального лидера

на свою сторону, но и присмотреться к самому себе. Возможно, вам придется *пересмотреть свое поведение и стиль руководства*. При этом нельзя копировать поведение неформального лидера и строить из себя «рубаху-парня» — это выглядит смешно и еще больше отдаляет вас от коллектива.

Неформальный лидер в коллективе может стать незаменимым помощником, если его правильно замотивировать и направить энергию в нужное русло, чтобы она приносила пользу компании.

В современных условиях постоянно увеличивающейся конкуренции, требования к руководителю ужесточаются. Сегодня уже недостаточно быть просто руководителем. Управленец-лидер – это одна из составляющих успешного существования организации.

2. Роли руководителя по Минцбергу и Адизесу.

Известный специалист в области менеджмента Генри Минцберг, рассматривая содержание деятельности менеджеров, указывал, что каждый руководитель, в зависимости от занимаемой должности, специфики деятельности фирмы играет в процессе управления определенную роль, под которой Минцберг понимал набор принципов, правил, процедур поведения, последовательность их выполнения конкретным руководителем.

Деятельность каждого менеджера можно описать при помощи 10 ролей менеджера:

<i>Роли менеджера по Г. Минцбергу</i>	
1	2
Роли менеджера	Содержание деятельности менеджера
1. Главный руководитель (босс)	Символизирует собой возглавляемую им фирму, утверждает важнейшие производственные, экономические, социальные решения, выполняет церемониальные действия, осуществляет VIP-представительство.
1	2

2. Лидер	Руководство, инструктаж, мотивация и активизация, контроль и оценка деятельности подчиненных ему работников. Отвечает за все управленческие действия с участием подчиненных, формирует и реализует кадровую политику, осуществляет продвижение подчиненных по служебной лестнице, принимает решения по их расстановке и ротации.
3. Посредник (связующее звено)	Обеспечивает контакты между работниками, организует работу информационных систем и служб, налаживает информационные потоки, осуществляет урегулирование конфликтов.
4. Аналитик (приемник информации)	Собирает и анализирует управленческую информацию, выявляет управленческие проблемы, анализирует причины их возникновения.
5. Информатор	Передает внешнюю информацию, налаживает информационные контакты между уровнями, звеньями управления, отдельными работниками, реализует информационную политику, осуществляет защиту информации.
6. Представитель	Передает внутреннюю информацию внешним пользователям: финансовым органам, акционерам, партнерам, клиентам. Основная функция - PR-деятельность.
7. Предприниматель	Отвечает за разработку и реализацию различных нововведений на предприятии, освоение новых продуктов, услуг, рынков, информационных систем, осуществляет управленческие решения, связанные с риском.
8. Устраняющий нарушения	Разрабатывает и реализует мероприятия по корректировке деятельности фирмы при возникновении серьезных проблем или угроз деятельности предприятия, осуществляет антикризисное управление.
1	2

9. Распределитель ресурсов	Отвечает за распределение между подразделениями, видами деятельности, проектами материальных, финансовых, трудовых, технических, научных ресурсов, принимает участие в формировании бюджета предприятия и его подразделений, контролирует их исполнение.
10. Переговорщик	Отвечает за внутренние и внешние переговоры, участвует в заключении сделок, урегулировании конфликтов.

Таким образом, основные группы ролей менеджера высшего уровня управления, характеристику которых дал Генри Минцберг, включают роли:

- межличностные;
- информационные;
- связанные с принятием решения.

Межличностные роли. Менеджеру приходится их выполнять с целью обеспечения взаимодействия управленческого состава с персоналом, а также с представителями внешних организаций.

Межличностные роли включают:

- роль главного руководителя;
- роль лидера;
- роль связующего звена.

Главный руководитель - в этой роли менеджер выполняет обязанности социального и правового характера (ходатайства, участие в церемониях, социальная защита персонала и т. д.).

Лидер - менеджер выполняет все управляющие действия:

- активизация деятельности, работы персонала;
- стимулирование, мотивация;
- работа с кадрами, связанная с необходимостью возглавить какое-то направление деятельности.

Связующее звено - менеджер обеспечивает работу, предусматривающую налаживание и поддержание контактов как вне, так и внутри организации (переписка, участие в совещаниях).

Информационные роли обусловлены тем, что менеджер является информационным центром, в который стекается вся информация в связи с занимаемым им положением. Он оценивает эту информацию и распределяет ее как внутри, так и вне организации.

Информационные роли включают:

- роль приемника информации;
- роль распространителя информации;
- роль представителя.

Приемник информации - менеджер выполняет работу по поиску и получению, а также по обработке информации, которая осуществляется через средства коммуникации (почта, поездки, командировки, различные издания).

Распространитель информации - все полученные данные менеджер должен проанализировать и целенаправленно передать сотрудникам фирмы, используя средства коммуникации (беседа, почта и т.д.).

Представитель - менеджер участвует в заседаниях, передает информацию, необходимую для осуществления внешних контактов; он является экспертом по определенным, конкретным вопросам (вопросам данной отрасли).

Роли, связанные с принятием решения, - это совокупность всех видов решений, связанных с ресурсами, которыми обладает предприятие, а также решений на уровне внешних переговоров.

Роли, связанные с принятием решения, включают роли:

- ведущего переговоры;
- устраняющего нарушения;
- распределителя ресурсов;
- предпринимателя.

Ведущий переговоры - менеджер выполняет представительскую функцию на всех значительных переговорах (он имеет при этом полные права, наделен полномочиями и ответственностью), где необходим высокий уровень дипломатичности.

Устраняющий нарушения - менеджер корректирует действия, когда возникают негативные ситуации в различных сферах управления (финансовой, межличностной, производственной и т.д.).

Распределитель ресурсов - менеджер принимает самые важные решения по всем видам ресурсов, составляет различные графики, выполняет всевозможные действия, связанные с состоянием и выполнением бюджетов, распределением финансов.

Предприниматель - менеджер изыскивает все возможные варианты реализации новых идей внутри и вне организации, совершенствует методы воздействия на персонал, дает взвешенную оценку стратегической политике предприятия.

У каждого руководителя могут быть свои, доминирующие категории ролей. Кто-то силен в межличностном взаимодействии, кто-то в информационных ролях, кто-то в принятии решений. Со временем доминирующие роли могут меняться. Тем не менее все три категории ролей всегда взаимосвязаны.

Матрица ролей менеджера по И. Адизесу

Матрица ролей менеджера (по И. Адизесу) помогает понять руководителю себя и цели своего профессионального развития, и узнать, в какой компании он будет эффективен.



Для выполнения этих функций на высоком уровне менеджер должен исполнять четыре управленческих роли:

«Производитель результатов». Он разрабатывает производственную систему и управляет ею - «продает» коллегам; отлично знает сферу своей деятельности; трудолюбив; достигает значительных результатов; ориентирован на действие и результаты; имеет сильную мотивацию в достижении целей.

«Администратор». Это человек, который очень внимательно относится к деталям; прекрасно управляет временем и своей основной задачей видит контроль процесса. Хорошее администрирование предполагает систематизацию всех процессов и действий, следование шаблону, распорядку. Если управленец на первой роли обеспечивает результативность, то «администратор» добивается эффективности.

«Предприниматель». Успех в роли «предпринимателя» требует одновременно творческого подхода и способности рисковать. Этот

человек умеет анализировать сильные и слабые стороны своей компании, сопоставлять «желаемый образ будущего» (и исходящие из этого цели, планы) с динамикой внешней среды. На основании постоянного анализа происходящего он определяет курс действий, инициирует развитие или изменение бизнес-процессов. В постоянно меняющейся среде он не только производит результат и следит за тем, чтобы другие сотрудники выполняли поставленные перед ними задачи, но и выступает инициатором процессов изменений, помогает организации лучше адаптироваться.

«Интегратор». Нередко успешная компания после ухода руководителя быстро теряет свои позиции. Почему? Потому что хороший руководитель стремится создать команду, которая обеспечит преемственность - это и есть главная задача «интегратора». Он организует работу группы, а группа, в свою очередь, отвечает за эффективную долгосрочную деятельность компании, а также обеспечивает бесперебойную текущую работу и стабильность организации в будущем через укрепление связей. Благодаря действиям этого человека конфликты (возникающие под воздействием внешней среды или вызванные различием взглядов и оценок сотрудников) становятся стимулом для внедрения нового, а не разрушают организацию.

3. Теории лидерства и современные стили руководства.

В основе закономерностей теории управления в целом и психологии управления в частности лежит категория власти.

Властные регуляторы управленческой деятельности определяют основные варианты ее реализации, обозначаемые понятием *«стиль руководства»*. Важен также спектр вопросов о том, на кого и почему возлагаются властные полномочия, какие личные качества помогают человеку стать лидером. Изучается все это в одном из важнейших направлений психологии управления - в теориях лидерства. Существуют *четыре основных группы концепций лидерства*: теория черт, поведенческий подход, ситуационный подход и теория адаптивного руководства. Они характеризуют разные этапы развития данной проблемы, которая эволюционировала от первого подхода к четвертому.

Теория черт. Это подход с позиции личностных качеств, обозначаемый иногда как «теория великих людей» или «харизматическая теория». Суть ее в том, что лидером может стать только человек, обладающий определенным набором *личностных*

качеств: интеллект, воля, инициативность, энергичность, уверенность, дружелюбие, надежность, красноречие и др. Эти качества, будучи необходимыми, не являются достаточными для выдвижения человека в позицию лидерства.

Анализ исследований по этому вопросу заставляет усомниться в существовании какого-либо стабильного перечня специфических качеств лидера. Различные ситуации управленческой деятельности требуют применения различных способностей, поэтому лидерство считается продуктом взаимодействия личностных и ситуационных факторов.

Поведенческий подход. Этот подход определяет эффективность управленческой деятельности *стилем поведения* руководителя по отношению к подчиненным, а не только его личностными качествами. В теории управления появилось благодаря этому подходу понятие «стиль руководства» и выявление основных общеуправленческих стилей. Данный подход занимает ведущее место в теориях лидерства. Ситуационный и адаптивный подходы явились его продолжением и развитием.

Специфичность данного подхода заключается в том, что выявленные в нем стили руководства выделяются на основе *главного критерия*, составляющего суть управления,— в формах реализации властных полномочий руководителем. Возникают два противоположных стиля руководства - *авторитарный* и *либеральный* (попустительский). Результатом выделения крайних стилей явилось возникновение представления о *континууме стилей руководства*.

Внутри него расположены разные варианты третьего, основного стиля руководства - *демократического*. По традиции, именно он чаще всего анализируется в плане сравнения с авторитарным стилем. Попустительский стиль наименее эффективен, поэтому больше внимания уделяется авторитарному и демократичному стилям руководства. Принадлежность руководителя к какому-либо стилю определяет его отношение к подчиненным. Авторитарного руководителя характеризует отношение на основе теории Х. Руководство при этом строится на основе следующих установок: люди не любят трудиться, стараются избегать работы; у людей отсутствует честолюбие, и они пытаются избежать ответственности; люди больше всего хотят защищенности; они хотят, чтобы ими руководили; чтобы заставить людей работать, необходимы принуждение, контроль и угроза наказания.

Демократичного руководителя характеризует отношение к подчиненным на основе теории Y. Система управленческих установок здесь другая: труд является естественным процессом; при благоприятных условиях люди принимают ответственность и даже сами стремятся к ней; если люди приобщены к организационным целям, они используют самоуправление и самоконтроль; приобщение — это функция вознаграждения, которое связано с достижением цели; способности к творческому решению проблем встречаются часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично. Демократический лидер считает, что люди мотивированы потребностями более высокого уровня: социальное взаимодействие, успех, самовыражение. Он создает такую ситуацию, при которой люди могли бы самоактуализировать себя, а работа как таковая становилась бы для них мотиватором.

К. Левин, основоположник поведенческого подхода, доказал, что авторитарное руководство помогает выполнению большего объема работ, чем демократическое. Но при этом снижается мотивация, качество и оригинальность исполнения; появляется напряженность и агрессивные формы поведения. При либеральном управлении сильно снижается как объем, так и качество работы по сравнению с демократическим стилем. Исполнителям самим не нравится такой стиль руководства.

Р. Лайкерт предложил альтернативный способ реализации поведенческого подхода, в основу которого была положена дихотомия: «руководитель, ориентированный *на работу*, - руководитель, ориентированный *на человека*». В результате появился другой континуум стилей. Ориентированный на работу руководитель заботится, прежде всего, о содержании деятельности и связанных с ней задачах; о наилучшей системе вознаграждения для увеличения производительности труда. Сосредоточенные на человеке руководители главное внимание уделяют совершенствованию человеческих отношений для повышения производительности труда. Р. Лайкерт сформулировал концепцию «четырех систем (стилей) лидерства».

✓ *Эксплуататорско-авторитарная* система. Руководители этого стиля имеют выраженные характеристики автократа.

✓ *Благосклонно-авторитарная* система. Поддерживая авторитарные отношения с подчиненными, эти руководители допускают их к участию в принятии решений. Мотивация создается

вознаграждением или наказанием. Руководители в этой системе соответствуют типу благосклонного автократа.

✓ *Консультативная система.* Здесь руководители проявляют доверие к подчиненным (правда, неполное). Существует двухстороннее общение и консультативные контакты между руководителем и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но подчиненным доверяются многие конкретные решения.

✓ *Партисипативная система.* Она предполагает самоуправление и основана на участии работников в принятии основных решений. Р. Лайкерт считает ее самой действенной. Контакты между подчиненными и руководителем взаимодоверительны, имеют дружеский характер, принятие решений децентрализовано. Общение двухстороннее и неформальное. Лидеры этой системы соответствуют руководителям, приветствующим участие исполнителей в управлении (теория Z). В противоположность руководителям эксплуататорско-авторитарной системы они ориентированы на человека, а не на работу.

Схема Р. Лайкерта рассматривается в настоящее время как углубляющая и детализирующая континуум «авторитарности — либеральности», а не как альтернативная по отношению к нему.

Общая особенность всех этих подходов - их *одномерность*, наличие какого-то одного параметра для выделения стилей руководства. Более совершенен подход, основанный на *двухмерном* представлении управленческой деятельности, на сочетании двух критериев выделения общеуправленческих стилей. Здесь показана ошибочность тезиса Р.Лайкерта, который разделяет руководителей на людей, сосредоточенных *только* на работе и *только* на человеке. Руководитель может ориентироваться *одновременно* и на работу, и на человека. Следовательно, сочетание этих ориентации должно быть положено в основу выделения стилей. В итоге оно дает знаменитую «управленческую решетку» (managerial grid), предложенную Р. Блейком и Д. Моутоном.

Посредством сочетания двух критериев выделяются пять стилей руководства.

✓ *Объединенное управление* («страх перед бедностью»). Руководитель прилагает минимум личных усилий и требует того же от других, чтобы выполнение работы было лишь такого качества, которое позволит избежать увольнения.

✓ *Управление в духе загородного клуба* («дом отдыха»). Руководитель сосредоточен на дружеских взаимоотношениях с

подчиненными, не стремится к наиболее эффективному выполнению заданий.

✓ *Власть - подчинение* («доминирование»). Руководитель мало внимания обращает на поддержание хороших отношений в организации, он полностью поглощен обеспечением эффективной деятельности.

✓ *Организационное управление* («организация»). Стремясь обеспечить приемлемое качество, руководитель находит баланс эффективности и хорошего морального настроения.

✓ *Групповое управление* («команда»). Исполнители сознательно приобщаются к целям организации. Руководитель добивается этого благодаря постоянному вниманию одновременно к эффективности работы и к подчиненным. Это наиболее успешный стиль руководства, так как обеспечиваются хорошие человеческие отношения и высокие результаты организационного функционирования.

Ситуационный подход. Рассмотренное в двух предыдущих подходах развитие проблемы руководства и лидерства показало, что личностные качества и стили сами по себе еще не определяют эффективность управленческой деятельности. Ее главным условием является соответствие стиля и условий (ситуаций). В ряде случаев эти дополнительные, ситуационные факторы играют ведущую роль в эффективности руководства. Это — характер управленческой деятельности, тип выполняемых заданий; отношения руководителя с подчиненными, уровень зрелости подчиненных; их доминирующие потребности, условия внешней и внутриорганизационной среды и др. В результате оформился особый подход — ситуационный, целью которого является определение стилей поведения и качеств, более всего соответствующих определенным ситуациям управления.

Самой известной и развитой среди ситуационных концепций является ситуационная модель руководства Ф. Фидлера. Существуют три основных фактора, которые наиболее сильно влияют на поведение руководителя в определенной ситуации и характеризуют одновременно сами ситуации:

- ✓ отношения между руководителем и подчиненными;
- ✓ структура задачи, ее параметры - четкость и определенность формулировки, структурированность, привычность и понятность;
- ✓ должностные полномочия, которые включают в себя нормативный объем законной власти, принадлежащей руководителю, и уровень реальной поддержки его подчиненных.

Каждый параметр можно описать на максимальном и минимальном уровнях.

Ф. Фидлер предлагает понятие «*ситуационный контроль*», которое является общим показателем благоприятности ситуаций. В результате исследований Ф. Фидлера выявилась следующая главная закономерность: у руководителей разных стилей различная эффективность управленческой деятельности. Руководитель, ориентированный на задачу, особенно успешно работает в самых хороших и в самых трудных ситуациях. Руководитель, ориентированный на отношения, успешнее работает в средних по степени контроля за ситуацией условиях.

Для условий высокого и низкого ситуационного контроля оптимально авторитарное руководство, для условий умеренного авторитарного контроля — демократическое.

Адаптивный подход. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию руководства. Он доказал, что стили управления обладают различной адекватностью и дают различную эффективность в разных условиях управленческой деятельности. Руководитель, чтобы добиться наивысшей эффективности своей деятельности, которая включает в себя очень разные типы ситуаций, должен вести себя по-разному в различных ситуациях, т. е. управление должно быть *гибким*, а стиль руководства должен приспосабливаться к конкретным управленческим ситуациям и условиям — должен быть *адаптивным*. Чем большим репертуаром стилей владеет руководитель, тем эффективнее его деятельность.

Адаптивный стиль еще не оформился окончательно, поскольку он характеризует собой современный этап изучения проблемы стилей руководства. Но его основная идея очень продуктивна. Она соответствует современному подходу к развитию теории управления - ситуационному подходу. В работах Ф. Фидлера сделан решающий шаг в становлении адаптивного подхода. В них обоснован предшествующий ему ситуационный подход.

Для современных исследований в этой области характерны и новые, нетрадиционные подходы к проблеме стилей руководства. Это — установление и описание *партиципативного стиля* руководства и управления. Общая идеология «соучаствующего» управления рассматривалась выше. Применительно к партиципативному стилю она конкретизируется в следующих основных чертах:

- ✓ регулярные совещания руководителя с подчиненными;
- ✓ открытость в их отношениях;

- ✓ привлечение исполнителей к разработке и принятию организационных решений;
- ✓ делегирование руководителем своих полномочий подчиненным;
- ✓ участие исполнителей в планировании и реализации организационных изменений;
- ✓ создание групповых структур, обладающих правом принятия самостоятельного решения (рабочие комитеты, кружки качества);
- ✓ предоставление возможности работникам автономно разрабатывать какие-либо проблемы, формулировать новые идеи, что способствует развитию инновационных процессов.

Партисипативный стиль дает очень высокие показатели организационного функционирования, поэтому многие исследователи считают его идеалом «абсолютно лучшего» стиля, который долго искали в предшествующих подходах. Но этот стиль применим не всегда, так как требует высокой квалификации и руководителя, и исполнителей, а также определенных организационных условий. Руководители, способные к его реализации,— это, как правило, люди старшего возраста; они обладают жизненным опытом, уверены в себе; имеют высокий культурно-образовательный уровень; ценят способности и предложения подчиненных; ориентированы на оценку с их стороны; от исполнителей ожидают творческого отношения к работе и развитых моральных качеств. Данный стиль может быть адресован и подчиненным, обладающим определенными качествами: высоким уровнем компетентности и профессиональных качеств; потребностью в независимости; склонностью к творчеству; интересом к работе; ориентацией на дальние цели.

В некоторых исследованиях, особенно в японской школе менеджмента, появилось понятие *«новаторски-аналитический стиль»* управления. Его главные особенности: преданность организации, энергичность и новаторство, интерес к новой информации и идеям, генерирование большого числа идей и альтернатив, быстрое принятие решений, четкая формулировка целей и установок, хорошая интеграция коллективных действий, терпимость к неудачам, умение учитывать мнения других.

В обзоре основных стилей руководства сохранена традиция зарубежной организационной психологии, которая объединяет понятия «руководство» и «лидерство». Отечественные исследования рассматривают также и соотношение между этими понятиями - хоть и

родственными, но все же разными. Существуют две главные закономерности: специфическая *типология лидерства* и особенности *отношений* между ролями руководителя и лидера.

Известны несколько основных типологий лидерства, различающихся по критериям, заложенным в основу выделения типов и по особенностям групп, в отношении которых выделяют типы лидерства. Б. Д. Парыгин выделяет роли лидера по трем критериям.

- ✓ По содержанию деятельности: лидер-вдохновитель и лидер-исполнитель.

- ✓ По стилю активности: авторитарный и демократический лидеры.

- ✓ По характеру деятельности: универсальный и ситуативный лидеры.

Л.И. Уманский предлагает различать шесть типов лидерства посредством комбинации этих трех критериев: организатор, инициатор, эрудит, генератор эмоционального настроения, умелец и лидер эмоционального притяжения.

Оба подхода содержат конкретные варианты двух основных типов лидера - *инструментального* и *эмоционального*. Первый выделяется на основе личных способностей и вклада в работу группы, второй - на основе притягательных для группы личностных качеств, которые помогают установлению в ней хороших межличностных отношений. Р.Л. Кричевский называет четыре типа лидерства, которые могут быть применены для широкого спектра типов группового функционирования: организатор, мотиватор, диспетчер и генератор.

Рассмотрим еще одну из предложенных типологий лидерства, включающую в себя следующие типы лидеров:

Диагност - быстро оценивает сильные и слабые стороны проекта и сложные ситуации. Терпим к чужим ошибкам.

Фанатик - увлечен своей научной работой, от других требует такого же отношения к науке, а потому резок и считается неуживчивым.

Пионер - это инициатор, быстро реагирующий на перспективные проблемы, стимулирующий деятельность других. Он престижен, честолюбив, собран, эрудирован, склонен к руководству, не любит задач, требующих усидчивости.

Эрудит - отличается исключительной памятью, повышенным вниманием к деталям. Свою эрудицию предпочитает не показывать. Считается добросовестным, педантичным, но нерешительным в суждениях.

Техник - ремесленник. Не берется за проблемы, которые не может решить. Он честен и чуток в понимании оттенков поведения коллег.

Независимый - надеется только на себя, скептически относится к коллективной научной работе.

В практике управления считается, что соединение руководства и лидерства в одном лице является оптимальным вариантом. Это так, если позиция руководителя совпадает с позицией *делового* лидера. Совпадение же роли руководителя с ролью *эмоционального* лидера может стать негативным фактором.

Часто встречающийся и наименее удачный вариант - несоответствие роли руководителя и лидера.

Организация - это формальная структура неформальных групп. Чтобы выстроить ее оптимальным образом, следует выдвигать на руководящие должности тех людей, которые уже выделились как лидеры.

Руководство и лидерство - наиболее развивающееся направление теории управления. Огромно количество работ, выполненных по этой теме.

Концепция «вертикального диадического обмена в организационном лидерстве» Д. Грена установила очень важный факт. Руководитель может придерживаться различных управленческих стилей при взаимодействии с различными подчиненными. Последние две категории: «ин-групповые» члены и «аут-групповые» члены. Различаются они по трем основным параметрам: степени квалифицированности, степени доверия к ним, готовности к ответственности. Члены «ин-групповые» характеризуются этими чертами со знаком «плюс», а «аут-групповые» - со знаком «минус». Руководитель в отношении первых должен действовать партиципативным и демократическим стилем и неформальными методами, в отношении же вторых - формальными методами и авторитарным стилем.

Дистанция между руководителем и подчиненными должна иметь достаточно выраженный, но не чрезмерный уровень - слишком малая или слишком большая дистанции гораздо менее эффективны (С. Грин и Т. Митчелл).

Р.Лорд и Д.Филипп выявили следующее. Подчиненные лучше всего воспринимают *частоту* управленческих воздействий, а не их содержание. По этому проявлению они оценивают стиль и качество руководства. Все другие стороны управленческих воздействий

находятся на втором и последующих местах. Это - экспектация (соответствие с ожиданиями подчиненных), соблюдение законодательных и социальных норм руководителем и др.

Наиболее популярной в настоящее время является концепция Д. Надлера и Дж. Хакмана - теория «*баланса властей*». Ее основной тезис - власть является двухсторонним феноменом. Стиль руководства - продукт взаимодействия встречных влияний руководителя и подчиненных. Баланс этих двух властей определяет выбор руководителем стиля управления. Авторитарный стиль и методы управления доминируют, если баланс сдвинут в сторону власти руководителя, а если в сторону власти подчиненных, - то руководитель вынужден использовать демократический стиль. Если власть подчиненных достигает максимума - руководитель прибегает к попустительским методам управления. Рациональный руководитель придерживается разумного баланса властей. Эта концепция вскрывает закономерности взаимодействия трех важнейших категорий теории управления - руководства, лидерства и эффективности управленческой деятельности.

МОДУЛЬ 3.

Практическое занятие к теме 2:

Проблемы эффективного руководства и лидерства.

Содержание занятия:

Дискуссионная часть:

- Методы формирования позитивного стиля управления.
- Качества современного лидера-менеджера.

Эссе:

- Проблемы личности руководителя.
- Особенности лидерства в российском бизнесе.

Доклад на тему: «Развитие концепции лидерства в исторической перспективе».

Деловая игра:

- «Я – руководитель».

Тренинг:

• «Как стать лидером в коллективе: цели и задачи руководителя».

Деловая игра "Я - руководитель".

Характеристика проблемной ситуации

Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Кузьмин Н. В. уходит на пенсию. Руководитель предприятия Григорьев А.А. и его заместитель Москвин И.И., курирующий этот отдел, были не совсем довольны работой Кузьмина Н.В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником.

После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обособленной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, при ему другого статуса. Вы назначаетесь начальником этого отдела.

Характеристика отдела. Отдел занимает комнату площадью 120 м², имеет четыре телефонных аппарата, из них два - городской сети и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: десять человек в возрасте 32-42 лет имеют высшее юг средне-специальное образование; пять человек со средне специальным образованием - пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина; четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один - полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник Ильина А.Н., имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров и в отдел бывает трудно дозвониться.

Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила Ильина А.Н. Незадолго до

описываемых событий в отдел пришел молодой специалист Иванцов П.П., который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли понимать.

В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

Исходя из характеристики производственной ситуации в процессе деловой игры, необходимо выполнить три задания.

Задание 1.

Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком. Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?
2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?
3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?
4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?
5. Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Время на подготовку - не более 30 мин., на выступление перед коллективом отдела - 10 мин.

Задание 2.

Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, введенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

Время на подготовку - не более 30 мин., на изложение и аргументацию плана перед слушателями - 10 мин.

Задание 3.

Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения впервые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

✓ Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.

✓ Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.

✓ Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.

✓ К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.

✓ К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по поводу систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.

✓ Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.

✓ После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.

✓ Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектив отметить вступление в должность.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

- Какие мысли возникли в первый момент?
- Как бы вы хотели поступить?
- Как поступаете в действительности?

Время на подготовку - не более 30 мин., на сообщение о принятых решениях - 10 мин.

Оценка деятельности команд и определение победителя.

1. Оценка производится по пятибалльной системе.

2. Критериями оценки команд (претендентов) являются:

✓ глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;

✓ обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей;

✓ активность группы поддержки (команды претендента);

✓ корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы;

✓ соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.

3. Результаты оценки заносятся в таблицу.

4. По результатам подводятся итоги. Победителем (претендентом №1) объявляется **лидер** (команда), набравший наибольшее количество баллов.

5. Оценка руководителем общего хода разбора ситуации, наиболее активных участников, отдельных положительных и не удавшихся моментов разбора ситуаций.

Таблица - **Оценка команд по критериям**

Ф.И.О. эксперта	Оценка по критериям в баллах					
	а	б	в	г	д	итого
1. Морозов М.	4	3	5	5	3	20
2. Иванов И.						
3.						
4.						
5.						
Итого						108

МОДУЛЬ 4. Лекция 1.

Тема: Современные теории конкуренции, конкурентных преимуществ и лидерования в отрасли

Вопросы, подлежащие рассмотрению:

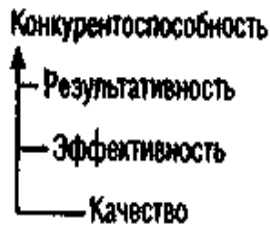
1. Конкуренция как объект теории и практики менеджмента.
2. Факторы конкурентоспособности организации.
3. Понятие, виды и стратегии создания конкурентных преимуществ.
4. Теории конкуренции и конкурентных преимуществ.

1. Конкуренция как объект теории и практики менеджмента.

Каждая характеристика менеджмента имеет свои, отличные от других, свойства и особое содержание. Однако в той или иной степени они влияют друг на друга и формируют условия достижения более емкой по содержанию и более комплексной по воздействующим факторам характеристики, какой выступает конкурентоспособность. Если исходить из рассматриваемого набора характеристик, конкурентоспособность можно определить как критериальный признак развития менеджмента.

Действительно, как отмечалось ранее, главная цель менеджмента - обеспечение устойчивого и долговременного развития социально-экономической системы. Поэтому менеджмент, функционируя результативно и эффективно, обладая высоким качеством, может реально обеспечить развитие социально-экономической системы, благодаря способности выбора линии поведения в конкурентной среде. Такие условия создаются, если технология и организация производства, продукция фирмы и менеджмент обладают конкурентоспособностью.

Рассмотренные характеристики менеджмента можно представить в определенной последовательности их использования при оценке менеджмента.



Наиболее распространенной является концепция конкурентоспособности, основанная на умении определять и эффективно использовать сравнительные преимущества в области качеств выпускаемой продукции или предприятия. Многие ведущие фирмы сформулировали свои преимущества в виде лозунгов, правил, которым должны следовать все работники. Фирма «Тойота» в автомобильном бизнесе известна высокой надежностью изделий - «автомобили без дефектов». Фирма «Феррари» характеризуется высокими скоростными качествами и высоким техническим уровнем продукции. Исключительность компании «Хьюлетт-Паккард» опирается на новые виды продукции и собственные патенты, т.е. преимущество перед другими фирмами заключается в большом количестве нововведений, вследствие чего в компании созданы мощные подразделения НИОКР. Фирма «IBM» славится как лучшая в мире постановкой технического обслуживания своих компьютеров.

По мнению известных менеджеров, чтобы быть фирмой мирового уровня, следует стать хотя бы по одному важному аспекту производственной деятельности лучшей в мире, в стране, в отрасли или на рынке.

Следует отметить, что создание преимуществ, их развитие выступают функциями менеджмента, а их реализация требует новых свойств и качеств, обусловленных спецификой конкурентной среды.

Конкурентоспособность менеджмента рассматривается как способность системы менеджмента вырабатывать и поддерживать конкурентные преимущества предприятия в области эффективных методов и форм организации управления, прогрессивных систем мотивации работников, профессионализма менеджеров и др.

Так, бизнес Японии известен использованием специфических методов управления качеством продукции и работ и системой обучения персонала. Известны и методы материально-технического обеспечения поставок в производственных процессах «точно вовремя». Получила распространение американская система

«участия в прибыли» как система мотивации, обеспечивающая в определенных условиях улучшение результатов деятельности.

Можно сказать, что конкурентоспособность менеджмента становится самостоятельным и весьма результативным фактором в стремлении к высокой производительности и обеспечению устойчивых позиций на рынке.

Для России осмысление, разработка и реализация новых подходов в области конкурентоспособности менеджмента - чрезвычайно важная проблема. Традиционные для экономики России конкурентные преимущества в менеджменте могут раскрыться в профессионализме менеджеров и управленческого персонала в целом.

Факторы конкурентоспособности – это те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате изменение уровня конкурентоспособности предприятия. Факторы могут изменять конкурентоспособность предприятия в сторону повышения и в сторону уменьшения.

К факторам конкурентоспособности относят:

- ✓ финансовое положение предприятия;
- ✓ состояние базы для собственных НИОКР и уровень расходов

на них;

- ✓ наличие передовой технологии;
- ✓ обеспеченность высококвалифицированными кадрами;
- ✓ способность к продуктовому и ценовому маневрированию;
- ✓ наличие сбытовой сети;
- ✓ состояние технического обслуживания;
- ✓ возможность кредитования;
- ✓ действенность рекламы и средств стимулирования сбыта;
- ✓ платежеспособность основных покупателей.

Конкурентоспособность предприятия складывается из следующих факторов:

✓ ресурсного - затраты ресурсов на единицу готовой продукции;

ценового - уровень и динамика цен на все используемые ресурсы и готовую продукцию;

✓ «фактора среды» - в данный фактор входят: экономическая и политическая обстановка в стране и степень воздействия государства на рыночного контрагента.

Вся совокупность факторов конкурентоспособности предприятия по отношению к нему подразделяется на внешние и внутренние.

Внутренние факторы - объективные критерии, которые определяют возможности предприятия по обеспечению собственной конкурентоспособности (научно-технический потенциал, финансово-экономический потенциал, кадровый потенциал, эффективность рекламы, условия хранения, транспортировки, упаковки продукции, уровень сервисного и гарантийного обслуживания и т. д.)

Внешние факторы - социально-экономические и организационные отношения, позволяющие предприятию создать продукцию, которая по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательна.

Под внешними факторами следует понимать:

✓ меры государственного воздействия: экономического характера (амортизационную, налоговую, финансово-кредитную политику); административного характера (совершенствование и реализацию законодательных актов, демонаполизацию экономики, государственную систему стандартизации и сертификации);

✓ основные характеристики самого рынка деятельности данного предприятия (его тип и емкость, наличие и возможности конкурентов);

✓ деятельность общественных и негосударственных институтов;

✓ деятельность политических партий, движений, блоков, формирующих социально-экономическую обстановку в стране.

3. Понятие, виды и стратегии создания конкурентных преимуществ.

Как же организация может обеспечивать свое выживание в долгосрочной перспективе, что должно быть ей присуще, чтобы она могла справляться со своими задачами? Ответ на этот вопрос совершенно очевиден: организация должна производить продукт, который стабильно будет находить покупателей. Это означает, что продукт должен быть, во-первых, интересен покупателю настолько, что он готов отдать за него деньги, и, во-вторых, интересен покупателю более, чем аналогичный или схожий по потребительским качествам продукт, производимый другими фирмами. Если продукт обладает этими двумя свойствами, то говорят, что продукт имеет *конкурентные преимущества*.

Конкурентное преимущество - это система, обладающая, какой-либо эксклюзивной ценностью, дающая ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сфере деятельности.

В экономической литературе конкурентные преимущества часто отождествляют с возможностями более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами, то есть с конкурентоспособностью. Необходимо отметить, что такая аналогия имеет веские основания, поскольку смысл конкурентоспособности, чаще всего, трактуется, как способность опережать соперников в достижении поставленных коммерческих целей. Однако между данными понятиями есть и причинно-следственное различие. Конкурентоспособность является результатом, фиксирующим наличие конкурентных преимуществ, без которых невозможна конкурентоспособность.

Что же создает конкурентные преимущества? Считается, что для этого есть две возможности. Во-первых, конкурентные преимущества может иметь сам продукт. Один вид конкурентных преимуществ продукта - это его *ценовая характеристика*. Очень часто покупатель приобретает товар только потому, что он дешевле других товаров, обладающих аналогичными потребительскими свойствами. Иногда продукт покупается только потому, что он очень дешевый. Такие покупки могут происходить, даже если продукт не имеет потребительской полезности для покупателя.

Второй вид конкурентных преимуществ - это *дифференциация*. В данном случае речь идет о том, что продукт обладает отличительными особенностями, делающими его привлекательным для покупателя. Дифференциация совсем не обязательно связана с потребительскими (утилитарными) качествами продукта (надежность, простота использования, хорошие функциональные характеристики и т.п.). Она может достигаться за счет таких характеристик, которые не имеют никакого отношения к его утилитарным потребительским свойствам, например за счет марки.

Во-вторых, кроме того, что фирма создает конкурентные преимущества в продукте, она может пытаться создать своему продукту конкурентное преимущество в его *положении на рынке*. Достигается это за счет закрепления покупателя или же, говоря иначе, за счет монополизации части рынка. В принципе такая ситуация противоречит рыночным отношениям, так как в ней покупатель лишен возможности выбора. Однако в реальной практике многим фирмам удается не

только создать для своего продукта такое конкурентное преимущество, но и удерживать его достаточно долго.

Стратегия создания конкурентных преимуществ.

Существует три стратегии создания конкурентных преимуществ. Первая стратегия - это *лидерство в цене*. При данной стратегии центром внимания фирмы при разработке и производстве продукта являются издержки. Основными источниками создания ценовых преимуществ являются:

- рациональное ведение дел на основе накопленного опыта;
- экономия на масштабе за счет снижения издержек на единицу продукции при росте объема производства;
- экономия на разнообразии как результат снижения издержек за счет синергического эффекта, возникающего при производстве различных продуктов;
- оптимизация внутрифирменных связей, способствующая снижению общефирменных затрат;
- интеграция распределительных сетей и систем поставки;
- оптимизация деятельности фирмы во времени;
- географическое размещение деятельности фирмы, позволяющее добиваться снижения издержек за счет использования местных особенностей.

Проводя в жизнь *ценовую стратегию* создания конкурентных преимуществ у продукта, фирма не должна забывать, что ее продукт в то же время должен соответствовать определенному уровню *д и ф ф е р е н ц и а ц и и*. Только в этом случае ценовое лидерство может принести существенный эффект. Если же качество продукта ценового лидера существенно ниже качества аналогичных продуктов, то для создания ценового конкурентного преимущества может потребоваться столь сильное снижение цены, что оно может привести к отрицательным последствиям для фирмы. Тем не менее следует иметь в виду, что стратегия лидерства в цене и стратегия дифференциации не должны смешиваться и уж тем более не следует пытаться реализовывать их одновременно.

Дифференциация является второй стратегией создания конкурентных преимуществ. При данной стратегии фирма старается придать продукту что-то отличительное, необычное, что может нравиться покупателю и за что покупатель готов платить. Стратегия дифференциации направлена на то, чтобы сделать продукт не таким, каким его делают конкуренты. Чтобы добиться этого, фирме приходится выходить за пределы функциональных свойств продукта.

Фирмы совсем не обязательно используют дифференциацию для получения надбавки к цене. Дифференциация может способствовать расширению объема продаж за счет увеличения количества реализованных продуктов либо же за счет стабилизации потребления вне зависимости от колебаний спроса на рынке.

В случае реализации стратегии создания конкурентных преимуществ посредством дифференциации очень важной является концентрация внимания на потребительские приоритеты и интересы покупателя. Ранее говорилось, что стратегия дифференциации предполагает создание продукта по-своему уникального, отличного от продуктов конкурентов. Но важно помнить, что для появления конкурентного преимущества необходимо, чтобы необычность продукта, его новизна или уникальность имели ценность для покупателя. Поэтому стратегия дифференциации предполагает в качестве исходной точки изучение интересов потребителя. Для этого необходимо:

- достаточно четко представить не просто то, кто является покупателем, а то, кто принимает решение по вопросам покупки;
- изучить потребительские критерии, по которым делается выбор при покупке товара (цена, функциональные свойства, гарантии, срок поставки и т.п.);
- определить факторы, формирующие представление покупателя о продукте (источники информации о свойствах продукта, имидж и т.п.).

После этого, исходя из возможностей создания продукта соответствующей степени дифференциации и соответствующей цены (цена должна позволять покупателю приобрести дифференцированный продукт), фирма может приступить к разработке и производству этого продукта.

Третьей стратегией, которую фирма может использовать для создания в своем продукте конкурентных преимуществ, является *концентрация внимания на интересы конкретных потребителей*. В этом случае фирма создает свой продукт специально для конкретных покупателей. Концентрированное создание продукта связано с тем что либо удовлетворяется какая-то необычная потребность определенной группы людей (в этом случае продукт фирмы очень специализирован), либо же создается специфическая система доступа к продукту (система продажи и доставки продукта). Проводя стратегию концентрированного создания конкурентных

преимуществ, фирма может пользоваться одновременно как ценовым привлечением покупателей, так и дифференциацией.

Как видно, все три стратегии создания конкурентных преимуществ имеют существенные отличительные особенности, позволяющие сделать вывод о том, что фирма должна для себя достаточно четко определять то, какую стратегию она собирается реализовывать, и ни в коем случае не смешивать эти стратегии. В то же время следует отметить, что есть определенная связь между этими стратегиями, и это также должны учитывать фирмы при создании конкурентных преимуществ.

4. Теории конкуренции и конкурентных преимуществ.

Современные условия в России требуют новых подходов к организации хозяйственной деятельности, принципов и методов управления предприятиями.

Меняющаяся коренным образом внешняя среда требует навыков ведения хозяйственной деятельности в условиях конкуренции и коренных изменений в организации управления предприятиями.

В условиях постоянно меняющихся рыночных ситуаций, расширения рыночных отношений и усиления конкурентной борьбы решение вопросов объективного определения положения предприятия на рынке, определения его конкурентных преимуществ и выявления слабых сторон производственной деятельности позволит обеспечить высокую степень подготовки и принятия управленческих решений, направленных на повышение устойчивости предприятия в рыночной среде.

Критерием устойчивости и выживаемости предприятия в рыночной среде служит конкурентоспособность предприятия, анализ, оценка и прогнозирование которой становится объективной необходимостью, так как в современной конкурентной борьбе при всей ее масштабности, динамизме и остроте выигрывает тот, кто анализирует и борется за свои конкурентные позиции.

Изучение стратегий достижения конкурентных преимуществ организации имеет большое значение для управления предприятием, так как развитие организации неизбежно связано конкуренцией и противостоянием на рынке другим производителям и поставщикам аналогичной продукции.

Экономическое направление, известное под названием меркантилизм, в целях достижения активного сальдо торгового баланса считало необходимым введение ограничений на большую

часть импорта и предоставление субсидий для собственного производства. Основными методами стимулирования собственного производства стало использование метрополиями своих колоний для поставки многих товаров на невыгодных для колоний условиях. Для этого не только монополизировалась колониальная торговля, но и тормозилось развитие производства в колониях, которые должны были экспортировать менее дорогое сырье и импортировать более дорогие готовые изделия, способствуя развитию конкурентных преимуществ метрополий.

В 1776 г. А. Смит в своей книге «Исследование о природе и причинах богатства народов», подверг критике положения меркантилистов. Основываясь на полной либерализации экономики и могуществе рынка, Смит разработал *теорию абсолютного преимущества*, которая утверждает, что в одном регионе могут производиться товары более эффективно, чем в других. Смит доказывал, что если торговля не будет ограничиваться, каждому региону выгодно специализироваться на производстве той продукции, которая обладает конкурентным преимуществом. Вследствие чего ресурсы перетекут в рентабельные отрасли, поскольку не выгодно конкурировать в нерентабельных отраслях.

Абсолютные преимущества, с одной стороны, порождаются естественными факторами (особыми климатическими условиями или наличием огромных природных ресурсов), играя особую роль в сельском хозяйстве и в отраслях добывающей промышленности. С другой стороны, преимущества в отраслях обрабатывающей промышленности зависят от сложившихся производственных условий (квалифицированной рабочей силы и совершенства технологии). Согласно этой теории, конкурентным будет то производство, по которому имеются необходимые абсолютные преимущества.

В 1817 г. Д. Рикардо развил идею А. Смита, разработав *теорию сравнительного преимущества*, сущность которой состоит в том, что каждая страна должна специализироваться на тех продуктах, в производстве которых она обладает наибольшей относительной эффективностью или относительно меньшими издержками.

Э. Хекшер и Б. Олин, используя концепцию факторов производства (экономических ресурсов), созданную французским экономистом и предпринимателем Ж.-Б. Сэем, обратили внимание на различную наделенность стран основными факторами производства (трудом, землей, капиталом). Обилие одних факторов делает их сравнительно дешевыми по сравнению с другими, скудными

факторами. Поскольку производство любой продукции требует комбинации факторов, то продукт, в производстве которого преобладают сравнительно дешевые, избыточные факторы, будет относительно дешев, обладая тем самым сравнительным преимуществом. Следовательно, конкурентоспособными будут являться те отрасли, в которых сконцентрировано большее количество подобных факторов.

В. Леонтьев в середине 50-х годов XX века предпринял попытку эмпирической проверки основных выводов концепции Хекшера-Олина и пришел к парадоксальным выводам. Используя модель межотраслевого баланса «затраты - выпуск» Леонтьев доказал, что в данную концепцию необходимо внести некоторые дополнения. Во-первых, необходимо учитывать неоднородность факторов производства, прежде всего, рабочей силы, которая может существенно различаться по уровню квалификации. Во-вторых, государственная политика способна стимулировать те отрасли, где интенсивно используются относительно дефицитные факторы производства.

П. Кругман разработал *теорию эффекта масштаба*, суть которой заключается в том, что при определенной технологии и организации производства долговременные средние издержки сокращаются по мере увеличения объема выпускаемой продукции. Таким образом, возникает экономия, обусловленная массовым производством. Согласно этой теории, многие страны обеспечены основными факторами производства в сходных пропорциях и в этих условиях им выгодно специализироваться в тех отраслях, которые характеризуются наличием эффекта массового производства.

Новый существенный вклад в теорию экономического развития внес лауреат Нобелевской премии Р. Лукас. Его подход исходил из того, что одним из факторов успешного развития производства является «человеческий капитал», то есть навыки, умения, знания, квалификация и согласованность действий, а так же, одно из ключевых свойств человеческого капитала - наличие значительного положительного внешнего эффекта. Прирост человеческого капитала конкретного человека, по мнению Лукаса, влияет не только на возможности данного человека, но и на возможности других людей, которые общаются с ним в процессе своей деятельности.

Теория конкурентных преимуществ, сформулированная М. Портером, основывается на том, что любая из стран имеет определенный набор конкурентных преимуществ: более высокие

уровни производительности труда, квалификации производственного, технического, коммерческого персонала тех или иных отраслей и др.

Конкурентное преимущество на основе только одного или двух детерминантов возможно только в отраслях с сильной зависимостью от природных ресурсов или в отраслях, где мало применяются сложные технологии и навыки. Чтобы получить и удержать конкурентное преимущество в наукоемких отраслях, составляющих основу любой развитой экономики, нужно иметь преимущество во всех составных частях «национального ромба».

В сложных отраслях, составляющих основу любой развитой экономики, страна не наследует, а создает наиболее существенные факторы производства, такие как квалифицированная рабочая сила или научно-техническая база производства. Более того, набор факторов, которыми обладает государство в некоторый определенный момент времени, оказывается менее значимым.

Стратегия фирм, их структура и соперничество между ними являются необходимым условием, поскольку отсутствие соперничества между фирмами и неготовность фирм ориентироваться на деятельность в условиях соперничества не дает конкурентного преимущества на внешнем рынке.

Параметры спроса - емкость спроса, динамика его развития, дифференциация по видам продукта, требовательность покупателей к качеству товаров и услуг. По мнению Портера, именно на внутреннем рынке, в условиях развитого спроса, получают апробацию новые изделия до выхода на мировой рынок.

Родственные и поддерживающие отрасли обеспечивают экспортоориентированные отрасли необходимыми материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями и другими материальными средствами и информацией. Они являются необходимым условием создания и поддержания конкурентных преимуществ в мировой экономике для конкурентоспособных отраслей.

Для того чтобы теория была завершенной, нужно рассмотреть еще две переменные, существенным образом влияющие на взаимодействие между детерминантами, - случайные события и действия правительства. К наиболее важным случайным событиям можно отнести новые изобретения, крупные технологические прорывы, резкие изменения цен на ресурсы, изменения на мировых финансовых рынках или в валютных курсах, войны и прочие

непредвиденные обстоятельства. Подобные события, привносят некую неопределенность, способствующую изменению структуры отрасли.

Государственные органы любого уровня, также, могут усилить и ослабить конкурентное преимущество. Особенно это видно при анализе воздействия политики правительства на каждый из детерминантов. Государственная политика, проводимая без учета ее влияния на систему детерминантов, с равным успехом может подорвать конкурентное преимущество страны или усиливать его.

М. Треси и Ф. Вирсема советовали компаниям превратить собственную уникальную ценность в долговременную стратегию, определив свои сильные стороны и укрепляя их. Для этого рекомендовалось избрать одну из трех «ценностных дисциплин»: непрерывно улучшать либо производственные процессы, либо продукцию, либо приемы обслуживания клиентов. Выбор должен быть максимально продуманным, чтобы не потерпеть крах.

Неудобство данной концепции заключалось не только в жесткой специализации на определенной стратегии, но и в необходимости безошибочного выбора, что при динамике рынка представляет сложную задачу. Однако главное состояло в том, что авторы рассматривали конкуренцию как борьбу, в которой победитель получает все.

Ответом на этот подход стало более широкое понимание действий компаний, в которых, одинаково важны, как конкуренция, так и сотрудничество. Дж.Ф. Мур развил *теорию предпринимательских экосистем*. Он сравнил среду бизнеса с экологической системой, в которой имеют место не только борьба, но и эволюция, сотрудничество и взаимозависимость. В бизнесе успех, также, зависит от окружающей среды, поэтому менеджерам нужно думать о компании как об элементе экосистемы, где связаны интересы всех участников бизнеса и членов общества. Вместо стратегии, нацеленной на создание односторонних преимуществ, компании нужно стать чем-то вроде садовника, выращивающего и поддерживающего экосистему. В ней сочетаются влияние внешней среды, конкуренция и эволюция.

При основании экосистемы важно найти такую рыночную нишу, которая не затормозит рост компании, и в то же время, достаточно удалена от конкурентов. На стадии расширения система укрепляется за счет создания благоприятного окружения из дистрибьюторов, поставщиков, потребителей, других участников бизнеса и получает механизмы выживания, если удастся преодолеть

угрозу альтернативных продавцов. Третья стадия - борьба за лидерство в зрелой системе, где наряду с партнерами присутствуют конкуренты. В качестве главного преимущества выступают инновации. Основой стратегии становятся тесные связи с партнерами, облегчение доступа к ресурсам всех видов, определение того, что целесообразно производить в большом масштабе, какие направления бизнеса следует финансировать. Четвертая стадия - кризис системы из-за устаревания, столкновения с другой системой или неблагоприятного изменения среды обитания.

Другой попыткой решить дилемму «конкуренция или сотрудничество» стала *теория «соконкуренции»* (сотрудничество + конкуренция), предложена А. Бранденбургером и Б.Дж. Нейлбаффом. В бизнесе нет фатальной неизбежности выигрыша одних и проигрыша других; получать выгоду могут многие участники. Ученые предложили применить теорию игр, позволяющую, по их мнению, проводить гибкие комбинации: варьировать вносимые участниками бизнеса ценности, определять правила и тактику игры, ее масштабы и рамки.

Рассмотренные теории сводились к созданию сегодняшних конкурентных преимуществ, между тем победит тот, кто сможет формировать рынки будущего и доминировать на них.

Новаторскую концепцию развития производства с прицелом на будущее предложили Г. Хэмел и К. Прахалад, работавшие несколько лет совместно. Они отметили, что отраслевых гигантов, казавшихся незыблемыми, побеждают компании, отстающие от них по финансовым возможностям и обладающие незначительными традиционными преимуществами в качестве продукции или эффективности производства. Устойчивые ранее отрасли стремительно меняются, сливаются и изменяются по мере появления новых продуктов, а перспективность предприятия определяется первенством не на сегодняшних, а на будущих рынках. Г. Хэмел и К. Прахалад назвали это интеллектуальным лидерством. Такие рынки ещё не существуют, но их необходимо представлять уже сейчас и стремиться к их формированию.

Важнейшим условием интеллектуального лидерства Г. Хэмел и К. Прахалад назвали умелое использование «базовых функциональностей продукта» и «ключевых компетенций». Первое понятие означает потенциальные возможности развития и нового использования продукта, второе, знания и умения людей, которые шире их должностных обязанностей.

Сильная сторона данной теории - утверждение, что производство это динамичное движение в будущее. Г. Хэмел и К. Прахалад заявили, что быть вторым или третьим в отрасли далеко не так выгодно как считалось ранее. Они попытались указать путь в лидеры даже небольшим компаниям, призывая побеждать «не ресурсами, а умением». В своей книге «Революция в бизнесе» Г. Хэмел утверждает, что богатство и процветание принесут принципиально новые виды бизнеса, инновации и нестандартные решения.

МОДУЛЬ 4.

Практическое занятие к теме 1: Современные теории конкуренции, конкурентных преимуществ и лидерования в отрасли.

Содержание занятия:

Дискуссионная часть:

- Развитие концепций конкурентоспособности продукции;
- Человеческий ресурс повышения конкурентоспособности.

Доклады на тему:

• «Стратегическое планирование и стратегический менеджмент – главные инструменты повышения конкурентоспособности; бизнес – планирование».

- «Конкурентные стратегии в период глобализации экономики».

Кейс (сквозной)

- «Скорострельный бизнес – феномен Zaga» (приложение).

Ситуация с обсуждением:

- «За стеклом» (приложение).

Тематика рефератов и докладов для практических (семинарских) занятий

1. Тенденции развития современного менеджмента.
2. Характерные черты и проблемы современного менеджмента.
3. Методы современного менеджмента как совокупность способов и средств реализации его функций.
4. Организация как социотехническая система. Особенности социальной и технической подсистем организации.
5. Новое отношение к опыту как основа построения научающейся организации.
6. Трансформация принципов управления в современных условиях.
7. Современные взгляды на сущность и содержание менеджмента.
8. Корпоративное управление в России и его особенности.
9. Современные особенности реализации принципов корпоративного управления.
10. Формирование корпоративной культуры.
11. Организационное развитие как метод воздействия на корпоративную культуру.
12. Менеджер XXI века: роли, качества и компетенции.
13. Имидж современного менеджера и влияющие на него факторы.
14. Проблемы личности руководителя.
15. Лидерство и власть в системе менеджмента организации.
16. Развитие концепции лидерства в исторической перспективе.
17. Проблема лидерства: новые тенденции.
18. Методы формирования позитивного стиля управления.
19. Информатизация менеджмента: проблемы и тенденции развития.
20. Современные информационные системы.
21. Информационные технологии в управлении. Концепции компьютеризации процессов управления предприятием.
22. Проблемы информационного обеспечения системы управления.
23. Роль коммуникаций в современном менеджменте.

24. Организация эффективных коммуникаций в командах управления.
25. Проблема разработки эффективных управленческих решений.
26. Принятие решений в современной системе менеджмента.
27. Эффективность групповых методов принятия решений.
28. Современные стратегии развития бизнес-процессов.
29. Сущность и необходимость разработки корпоративной стратегии организации.
30. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент - главные инструменты повышения конкурентоспособности; бизнес-планирование.
31. Конкурентные стратегии в период глобализации экономики.
32. Инновации в системе менеджмента. Проблемы и перспективы.
33. Управление конфликтами. Проблемы и особенности в современных условиях.
34. Конфликтность в менеджменте и поведение руководителя в конфликтной ситуации.
35. Принципы организации и проведения проблемных совещаний.
36. Методы преодоления сопротивления нововведениям.
37. Этика конкурентной борьбы.
38. Проблема оценки деятельности в современном менеджменте.
39. Проблемы управления неформальными группами.
40. Возможности и проблемы использования зарубежного опыта менеджмента российскими компаниями.
41. **Примечание.** По согласованию с ведущим преподавателем допускается замена тем на другие по выбору студента.

Вопросы для самоконтроля

1. Современные подходы к науке управления организацией.
2. Системный подход в исследовании закономерностей и тенденций развития современного менеджмента.
3. Основные закономерности и тенденции развития современного менеджмента.
4. Эффективность систем управления и определяющие ее факторы.
5. Историческое развитие и трансформация принципов менеджмента. Принципы Файоля.
6. Современные функции менеджмента. Функции руководителя по Файолю, Десслеру, Адаиру.
7. Современные типы организаций: факторы, закономерности и основные тенденции развития.
8. Организации с «внутренними рынками».
9. Сетевые организации.
10. Виртуальные корпорации.
11. Многомерные и круговые организации.
12. Интеллектуальные и обучающиеся организации.
13. Понятие научающейся организации. Проблемы построения и конкурентные преимущества научающейся (обучающейся) организации.
14. Двойная петля научения по К. Арджирису. Метод построения научающейся организации по П. Сенге.
15. Сущность и основные положения корпоративного управления. Субъект и объект в системе корпоративного управления.
16. Разработка корпоративной стратегии.
17. Модели корпоративного управления и контроля. Методы согласования интересов.
18. Современные особенности реализации принципов корпоративного управления.
19. Корпоративная культура.
20. Корпоративное управление в России и его особенности.
21. Содержание и основные виды организационных изменений. Области организационных изменений: стратегия, структура, технология, персонал.

22. Модели организационных изменений. Модель организационных изменений К.Левина: размораживание - движение - замораживание.
23. Конкуренция как объект теории и практики менеджмента.
24. Управление организационными изменениями: общие подходы и этапы.
25. Источники сопротивления изменениям и методы их преодоления. Типичные ошибки при реализации изменений.
26. Основные виды стратегий изменений. “Теория О” и “Теория Е” как стратегия организационных изменений.
27. Концепция организационного развития.
28. Факторы конкурентоспособности организации.
29. Структура информационного обеспечения управления. Проблема качества, достаточности и оперативности информации.
30. Источники информации. Типовой процесс передачи информации и особенности его организации в современном менеджменте.
31. Основные направления в использовании информационных технологий в будущем. Возможные негативные последствия информатизации.
32. Коммуникации и коммуникационные процессы: понятия, сущность, содержание, основные факторы, определяющие коммуникационный процесс.
33. Межличностные и организационные коммуникации.
34. Коммуникационные сети и стили. Организация коммуникационных сетей в менеджменте.
35. Управленческие решения и их характеристики.
36. Целевая ориентация управленческих решений. Методология их разработки. Технология принятия решений.
37. Модели и методы принятия решений.
38. Проблема разработки эффективных управленческих решений. Рационализация методов принятия решений в системе менеджмента.
39. Оценка и прогнозирование последствий принятия управленческих решений. Контроль исполнения решений
40. Информационные системы поддержки принятия решений.
41. Руководитель как лидер коллектива. Проблема формального и неформального лидерства.

42. Роли руководителя по Минцбергу и Адизесу.
43. Современные стили и методы руководства.
44. Проблемы антикризисного руководства предприятием.
45. Современные теории конкуренции, конкурентных преимуществ и лидирования в отрасли.
46. Основные типы современных конкурентоспособных структур управления.
47. Понятие, виды и стратегии конкурентных преимуществ.
48. Теория интеллектуального лидерства Г. Хэмела и К.К. Прахалада — «мегавозможности» и архитектура будущего, ключевые компетенции и функциональность продукта.
49. Этика конкурентной борьбы.
50. Особенности конкуренции в условиях современного управления бизнес-процессами.

Тематика самостоятельной работы

№ п/п	Наименование темы
1	2
Модуль 1	<p><i>Раздел 1. Методологические особенности исследования современных проблем менеджмента. Современная парадигма менеджмента</i></p> <p>Тема 1. Ситуационная парадигма менеджмента, ее отличительные особенности и предпосылки развития. <i>Подготовка реферата, доклада.</i></p> <p>Тема 2. Взаимосвязь системного, целевого, функционального, процессного и ситуационного подходов в современном менеджменте. <i>Подготовка реферата.</i></p>
	<p><i>Раздел 2. Современные организации: проблемы развития и управления.</i></p> <p>Тема 1. Проблемы построения научающейся (обучающейся) организации. <i>Вопросы для рассмотрения:</i> Понятие научающейся организации. Двойная петля научения по К. Арджирису. Метод построения научающейся организации по П. Сенге. Конкурентные преимущества научающихся организаций. <i>Подготовка реферата, доклада, эссе.</i></p> <p>Тема 2. Модели корпоративного управления. <i>Вопросы для рассмотрения:</i> Американская, немецкая, японская модели корпоративного управления. Корпоративный кодекс. Согласительное управление. Коллективные методы принятия решений. <i>Подготовка реферата, доклада, эссе.</i></p> <p>Тема 2. Модели организационных изменений. <i>Вопросы для рассмотрения:</i> Классические модели организационных изменений: достоинства и недостатки. ✓ Разработка проекта изменений (презентация). <i>Подготовка реферата, доклада, эссе.</i></p>
	1

Модуль 3	Раздел 3. Современные технологии системы менеджмента организации.
	Тема 1. Информатизация менеджмента: тенденции и проблемы. <i>Вопросы для рассмотрения:</i> Информатизация менеджмента как результат прогресса технологии. Возможности, предоставляемые технологией и их реализация на практике. Возможные негативные последствия информатизации. Основные направления в использовании информационных технологий в будущем. <i>Подготовка рефератов, докладов, эссе.</i>
	Тема 2. Оценка и прогнозирование последствий принятия управленческих решений. Контроль исполнения решений. <i>Подготовка реферата, доклада, эссе.</i>
	Тема 3. Организация коммуникационных сетей в менеджменте. <i>Подготовка реферата, доклада, эссе.</i>
	Тема 4. Менеджер XXI века: роли, качества и компетенции. <i>Вопросы для рассмотрения:</i> Роль менеджера в современном обществе. Качества, необходимые менеджеру XXI века: Самосознание, навыки индивидуального научения, навыки коммуникаций, навык командообразования, управление конфликтами. Непрерывное самосовершенствование как условие профессионализма менеджера. <i>Подготовка реферата, доклада, эссе.</i>
Модуль 4	Раздел 4. Проблемы менеджмента конкурентоспособности организации.
	Тема 1. Проблема конкурентоспособности и гибкости: возникновение новых организационных структур. <i>Подготовка рефератов, докладов.</i>
	Тема 2. Человеческий ресурс повышения конкурентоспособности. <i>Подготовка рефератов, докладов.</i>

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

Тестовые задания предназначены для выделения основных положений дисциплины, понимания особенностей управления организацией на основе изучения теории, повторения и закрепления учебного материала, проверки знаний, контроля остаточных знаний.

Тестовые задания могут быть использованы при подготовке к аудиторным занятиям, контрольным работам, экзамену.

Тесты охватывают всю тематику программы учебной дисциплины «Современные проблемы менеджмента». Правильным может быть только один из предложенных ответов, если иное не указано.

1. При системном подходе развитие организации трактуется как процесс:

- а) изменения устройства системы управления;
- б) непрерывного совершенствования технологической подсистемы;
- в) расширения масштабов деятельности;
- г) нет правильного ответа.

2. Корпоративное управление включает:

- а) процедуры реализации прав акционеров, обязанности совета директоров;
- б) обязанности совета директоров, ответственность отдельных членов этого совета за принимаемые решения;
- в) вознаграждения топ-менеджмента компании, систему финансового контроля;
- г) все ответы верны.

4. Процесс поиска баланса между интересами акционеров и менеджмента и интересами отдельных групп/лиц и компаний в целом путем реализации участниками рынка определенной системы этических и процедурных стандартов поведения, принятых в бизнес-сообществе – это...

- а) корпоративное управление;
- б) корпоратизм;
- в) корпоративизм;
- г) корпорация.

5. На каком этапе планируются действия по реализации принятого управленческого решения:

- а) на этапе разработки плана действий;
- б) на этапе контроля реализации плана;
- в) на этапе принятия управленческого решения;
- г) на этапе определения целей.

6. Отличительной чертой немецкой модели корпоративного управления не является:

- а) двухпалатный Совет;
- б) численность наблюдательного совета устанавливается законом и не может быть изменена акционерами;
- в) узаконенность ограничений прав акционеров в части голосования;
- г) не состоятельность независимых акционеров.

7. Корпоративное управление направлено на управление:

- а) собственностью/пакетом акций, управление производственно-хозяйственной деятельностью;
- б) производственно-хозяйственной деятельностью, управление финансовыми потоками;
- в) собственностью/пакетом акций, управление финансовыми потоками;
- г) собственностью/пакетом акций, управление производственно-хозяйственной деятельностью, управление финансовыми потоками.

8. Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это:

- а) эффективность управленческого решения;
- б) качество управленческого решения;
- в) надежность управленческого решения;
- г) оптимальность управленческого решения.

9. Для принятия качественного управленческого решения, решение должно быть описано:

- а) только качественными показателями;
- б) только количественными показателями;
- в) как качественными, так и количественными показателями;
- г) правильного ответа нет.

10. Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают:

- а) эффективность управленческого решения;
- б) качество управленческого решения;
- в) надежность управленческого решения;
- г) оптимальность управленческого решения.

11. Принципы КУ классифицируются по видам:

- а) общие, частные;
- б) частные, специфические;
- в) общие, специфические;
- г) частные, специфические, общие.

12. К основным механизмам КУ, используемым в развитых странах, относят:

- а) участие в совете директоров, враждебное поглощение, банкротство;
- б) участие в совете директоров, враждебное поглощение;
- в) получение полномочий по доверенности акционеров, банкротство;
- г) верно б) и в).

13. Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный это:

- а) решение, основанное на суждении;
- б) интуитивное решение;
- в) рациональное решение;
- г) профессиональное решение.

14. Группа принципов, опирающихся на опыт организаций, деятельность корпоративных субъектов бизнеса в западных странах с развитой рыночной экономикой, получила название ... принципы КУ.

- а) общие;
- б) основные;
- в) специфические;
- г) частные.

15. Модель совета директоров, построенная по представленной схеме, является ... моделью.



- а) американской;
- б) немецкой;
- в) восточной;
- г) японской.

16. В ситуации, когда корпорация не в состоянии платить по своим долгам и предлагаемый менеджментом выход из нее не удовлетворяет кредиторов, они используют ... как способ контроля.

- а) участие в совете директоров;
- б) банкротство;
- в) враждебное поглощение;
- г) получение полномочий по доверенности акционеров.

17. Совокупность лиц, объединяющихся для достижения целей – это...

- а) корпоративное управление;
- б) корпоратизм;
- в) менеджмент;
- г) корпорация.

18. Предупреждение и разрешение конфликтов внутри компании является ...

- а) главной функцией КУ;
- б) целью КУ;
- в) предметом КУ;
- г) объектом КУ.

19. Согласно принципу ... предполагается рациональное управление определенным набором синергетических эффектов, заложенных в систему КУ и формы интегрированных связей.

- а) принцип конструктивного взаимодействия собственников капитала с менеджментом;
- б) принцип диверсификации;
- в) принцип координации действий между уровнями КУ;
- г) стабилизации стратегических соответствий.

20. В составе глобальной корпоративной стратегии формирования вертикально интегрированного портфеля реализуется принцип ...

- а) конструктивного взаимодействия собственников капитала с менеджментом;
- б) диверсификации;
- в) координации действий между уровнями КУ;
- г) стабилизации стратегических соответствий.

21. Система управления корпорацией в конкретной стране определяется:

- а) только уставом корпорации;
- б) законодательством и уставом корпорации;
- в) законодательством и различными нормативными актами, регулирующими права и обязанности всех участников корпоративных отношений;
- г) законодательством; фактически сложившейся структурой управления и обычаями делового оборота в стране; уставом корпорации и так далее.

22. На настоящий момент исследователи выделяют ... основных модели управления корпорациями в странах с развитой рыночной экономикой.

- а) две;
- б) три;
- в) четыре;
- г) пять.

23. Модель, характеризующаяся наличием индивидуальных акционеров и постоянно растущим числом независимых, четко разработанной законодательной основой, определяющей права и обязанности трех ключевых участников, а также сравнительно

простым механизмом взаимодействия между корпорацией и акционерами, между самими акционерами, как на ежегодных общих собраниях, так и в промежутках между ними – это ... модель.

- а) англо-американская;
- б) французская;
- в) немецкая;
- г) японская.

24. Основные участники англо-американской модели – это:

- а) акционеры и правительственные структуры;
- б) менеджеры, директора и акционеры;
- в) саморегулируемые организации;
- г) центральный банк и потенциальные инвесторы.

25. ... – лицо, либо работающее в корпорации (менеджер, исполнитель или работник), либо тесно связанное с управлением корпорацией.

- а) инсайдер;
- б) аутсайдер;
- в) миноритарий;
- г) независимый директор.

26. Основными акционерами в Германии являются:

- а) банки;
- б) фондовые биржи;
- в) банки и корпорации;
- г) банки и биржи.

27. Какова основная задача анализа управленческой ситуации:

- а) выявление истинной проблемы организации;
- б) выявление факторов, влияющих на развитие (изменение) управленческой ситуации;
- в) уточнение целей организации;
- г) выявление количественных данных.

28. Количественные методы при анализе ситуации применяются для:

- а) расчета эффективности решаемой задачи;

- б) выявляет изменения развития ситуации под воздействием факторов внешней среды;
- в) выявления динамика развития ситуации под воздействием тех или иных факторов;
- г) применения количественного подхода к разработке управленческого решения.

29. Диагностика ситуации позволяет:

- а) выявить острые проблемы, которые необходимо решить в первую очередь;
- б) уточнить цели организации;
- в) определить эффективность решения той или иной проблемы;
- г) выявить количественную информацию.

30. На каком этапе разработки управленческого решения прогнозируется развитие ситуации:

- а) диагностика ситуации;
- б) разработка прогноза развития ситуации;
- в) анализ ситуации;
- г) определение целей.

31. Самой прогрессивной и быстро развивающейся моделью является:

- а) японская;
- б) французская;
- в) англо-американская;
- г) немецкая.

32. К внешним инвесторам относятся:

- а) акционеры предприятия, кроме генерального директора;
- б) сотрудники предприятия, держатели ваучеров;
- в) владельцы акций предприятия, не имеющие к нему отношения;
- г) держатели акций.

33. Главная обязанность совета директоров:

- а) обеспечить подотчетность менеджмента на основе четкой системы контроля и оценки его работы;
- б) проконтролировать деятельность работников компании;
- в) разработать миссии, цели компании и найти средства для их воплощения;
- г) постоянная реорганизация устава компании.

34. Реальная власть при реализации прав собственника в корпорациях принадлежит:

- а) главному держателю акций;
- б) генеральному директору;
- в) совету директоров;
- г) крупным держателям акций.

35. Компетенция правления определяется:

- а) Советом директоров;
- б) положением об исполнительных органах;
- в) уставом общества;
- г) Генеральным директором.

36. К основным элементам института КУ относят:

- а) нормы и правила статусного права, соглашения о добровольно принятых стандартах КУ;
- б) общепринятую практику и культуру ведения бизнеса;
- в) верно а) и б);
- г) совет директоров и наблюдательный совет.

37. Основной путь совершенствования корпоративных систем управления – ...

- а) стратегическое управление;
- б) тактическое управление;
- в) функциональное управление;
- г) процессное управление.

38. Функция корпоративного управления, связанная с освоением и внедрением новейших достижений в области техники и

технологии, методов организации и управления людьми, называется ...

- а) планирование;
- б) маркетинговая;
- в) организация;
- г) инновационная.

39. Расширенное определение теории принятия управленческого решения:

- а) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления;
- б) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества;
- в) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя;
- г) процесс мыслительной деятельности человека.

40. Разработку планов предприятия по маркетингу, производству, финансам, труду, рассчитанных на срок от 2 до 3 лет, подразумевает ... планирование.

- а) оперативное;
- б) среднесрочное;
- в) стратегическое;
- г) нет верного ответа.

41. Выполнение повседневных операций и действий, необходимых для обеспечения эффективной бесперебойной работы в производстве или сфере услуг характерны для руководителей ... уровня.

- а) низового;
- б) среднего;
- в) высшего;
- г) нет верного ответа.

42. Право знакомиться с содержанием устава общества имеют акционеры:

- а) все;

- б) владеющие не менее 10% акций общества;
- в) владеющие 25% акций общества;
- г) владеющие более 25% акций общества.

43. К основным факторам, определяющим трансформацию корпоративного управления, нельзя отнести ...

- а) ослабление процессов интернационализации и глобализации;
- б) быстрый технический прогресс;
- в) сокращение инновационных циклов;
- г) насыщение внутренних рынков индустриально развитых стран.

44. Ключевые участники японской системы корпоративного управления – это:

- а) основной банк и кейрецу;
- б) менеджеры, директора и акционеры;
- в) акционеры и правительственные структуры;
- г) кейрецу.

45. Совладение собственностью корпоративного сообщества или партнерские договорные отношения в удовлетворении личных и общественных интересов – это...

- а) корпоративное управление;
- б) корпоратизм;
- в) корпоративизм;
- г) корпорация.

46. Решение – это:

- а) выбор альтернативы;
- б) результат выбора из нескольких возможных вариантов;
- в) выбор альтернативы руководителем;
- г) процесс мыслительной деятельности человека.

47. Совокупность лиц, объединяющихся для достижения общей цели, осуществления совместной деятельности и образующий самостоятельный субъект права – это...

- а) корпоративное управление;
- б) корпоратизм;

- в) корпоративизм;
- г) корпорация.

48. Если цели всех работников корпорации совпадают, то это в значительной мере способствует росту ... корпоративной организации.

- а) рассредоточенности,
- б) специализации,
- в) культуры,
- г) эффективности.

49. Ценности, суждения, этические нормы – это все части ... сферы корпоративной культуры.

- а) социокультурной,
- б) логикокультурной,
- в) средообъектной,
- г) бихевиористской.

50. Процессы модернизации и глобализации мировой экономики и бизнеса ведут ко все большей ... многих аспектов организационных культур.

- а) дифференциации,
- б) интернационализации,
- в) деклассификации,
- г) структуризации.

51. В том, что корпоративная культура формируется в тесной зависимости от национальной культуры и следует требованиям окружающей среды, проявляется влияние ... фактора.

- а) экстерналистского,
- б) трансформирующего,
- в) глобализационного,
- г) интерналистского.

52. Узкое определение теории принятия управленческого решения:

- а) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления;
- б) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества;

- в) процесс мыслительной деятельности человека;
- г) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.

53. Принятое управленческое решение влияет на:

- а) сотрудников организации;
- б) на организацию в целом;
- в) на внешнюю среду;
- г) на лицо, принявшее это решение.

54. Лицо, принимающее решение несет ответственность за:

- а) «непродуманные» решения;
- б) «моральные» решения;
- в) решения, принятые в условиях неопределенности и риска;
- г) за все принимаемые им решения.

55. Цель управленческого решения заключается в:

- а) принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью;
- б) принятии верного управленческого решения;
- в) достижение поставленных перед организацией целей;
- г) удовлетворении потребностей сотрудников.

56. Лицо, принимающее решение:

- а) должно обладать профессиональными знаниями и навыками;
- б) должно иметь высшее образование;
- в) быть хорошим психологом;
- г) быть ответственным человеком.

57. Личностные оценки руководителя, среда принятия решений, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений – это:

- а) факторы, обеспечивающие качество и эффективность управленческого решения;
- б) факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений;
- в) параметры качества управленческого решения;
- г) параметры эффективности управленческого решения.

58. Какие факторы, снижают вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения:

- а) личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников;
- б) структуризация проблемы;
- в) внутрифирменные конфликты;
- г) функционирование системы ответственности.

59. Управленческое решение – это:

- а) результат выбора из нескольких возможных вариантов;
- б) результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента;
- в) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью;
- г) результат мыслительной деятельности человека.

60. В каком случае возникает необходимость принятия управленческого решения:

- а) в случае ликвидации неблагоприятной управленческой ситуации;
- б) в случае достижения поставленных перед организацией задач;
- в) в случае удовлетворения потребностей организации;
- г) в случае улучшения существующей ситуации.

61. На чем основывается принятие управленческого решения:

- а) интуиция;
- б) суждение;
- в) рациональность;
- г) профессионализм.

62. Выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом – это:

- а) решение, основанное на суждении;
- б) интуитивное решение;
- в) рациональное решение;
- г) профессиональное решение.

63. Выбор, основанный на методах экономического анализа – это:

- а) решение, основанное на суждении;

- б) интуитивное решение;
- в) рациональное решение;
- г) профессиональное решение;

64. Решения, тщательно оцененные менеджером, рассмотрены все альтернативные варианты – это:

- а) рискованные решения;
- б) импульсивные решения;
- в) осторожные решения;
- г) профессиональное решение.

65. Решения, являющиеся результатом реализации определенной последовательности действий:

- а) осторожные решения;
- б) рациональные решения;
- в) запрограммированные решения;
- г) незапрограммированные решения.

66. Решения, требующиеся в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами:

- а) осторожные решения;
- б) рациональные решения;
- в) запрограммированные решения;
- г) незапрограммированные решения.

67. От каких показателей зависит процесс разработки и принятия управленческого решения:

- а) специфики деятельности организации;
- б) организационной структурой;
- в) внутренней культуры;
- г) внешней среды.

68. От чего зависит способ представления процесса принятия управленческого решения:

- а) от внешней среды;
- б) от научного подхода, применяемого к разработке управленческого решения;
- в) от действующей системы внутренней коммуникации;

г) от профессионализма персонала.

69. При разработке управленческого решения поступает огромное количество качественной и количественной информации. Как это отразится на принятом управленческом решении:

- а) повысит качество управленческого решения;
- б) повысит надежность управленческого решения;
- в) повысит эффективность управленческого решения;
- г) помешает при принятии окончательного варианта управленческого решения;
- д) приведет к принятию ошибочных управленческих решений.

70. Кто должен собирать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации, для повышения эффективности принимаемого решения:

- а) только руководитель организации;
- б) специалист, обладающий достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит неблагоприятная управленческая ситуация;
- в) любой сотрудник организации, которому руководитель поручил собрать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации;
- г) элементы системы менеджмента.

71. Что является главным критерием эффективности при принятии важных управленческих решений:

- а) опыт работы руководителя;
- б) четкое представление целей, к которым стремится организация;
- в) организационная структура предприятия;
- г) наличие контролирующего параметра.

72. Анализ нескольких альтернативных вариантов развития ситуации способствует:

- а) принятию более эффективных решений;
- б) принятию более надежных решений;
- в) принятию своевременных решений;
- г) принятию качественных решений.

73. Какой из методов генерирования альтернативных вариантов управленческих решений основан на использовании опыта решения предшествующих аналогичных проблем:

- а) метод «мозговой атаки»;
- б) метод аналогов;
- в) метод генерирования;
- г) метод «Дельфи».

74. Какова основная задача при разработке сценариев развития ситуации:

- а) определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию ее развития;
- б) определение альтернативных вариантов динамики их изменения;
- в) определение факторов внешней среды, влияющих на развитие ситуации;
- г) корректировка поставленных целей.

75. Какие действия выполняются на этапе экспертной оценки основных вариантов управляющих воздействий:

- а) формирование оценочной системы;
- б) глубокий анализ ранее отобранных альтернативных вариантов управляющих воздействий;
- в) определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию ее развития;
- г) формирование критериев оценки.

76. Каково преимущество использования коллективных экспертиз:

- а) разносторонняя оценка и аргументированность разрабатываемого управленческого решения;
- б) возможность сопоставления различных точек зрения на разрабатываемое управленческое решение;
- в) предоставление лицу, принимающему решение огромное количество альтернативных вариантов решений;
- г) детальный анализ ситуации.

77. Что служит базой для принятия управленческого решения лицом, принимающим решение:

- а) факторы внешней среды;
- б) результаты экспертной оценки альтернативных вариантов решений;

- в) дополнительная информация об объекте принятия решения;
- г) опыт работы в области принятия решения.

78. Успехи японских корпораций в конкурентной борьбе с американскими компаниями обусловлены главным образом:

- а) трудолюбием японцев;
- б) преимуществами системы организации труда;
- в) использованием особенностей национального характера японцев при организации бизнес-процессов;
- г) мощью японской банковской системы;
- д) низкой заработной платой японских работников.

79. В каком случае возникает необходимость корректировки плана реализации управленческого решения:

- а) при изменении факторов внешней среды;
- б) при смене руководства;
- в) при внутриорганизационных конфликтах;
- г) при изменении целей организации.

80. Каковы цели анализа результата реализации управленческого решения:

- а) выявление новых возможностей организации;
- б) возможность изменения стратегии организации;
- в) выявление сильных и слабых мест принятого управленческого решения;
- г) правильного ответа нет.

81. Корпоративная культура основана:

- а) на принятых в обществе формах поведения;
- б) правилах, определяемых руководством организации;
- в) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;
- г) особенностях производства;
- д) законодательстве.

82. Трехфазная модель управления изменениями К. Левина (размораживание - движение - новое замораживание) предполагает необходимость создания у работников ощущения дискомфорта:

- а) на стадии движения;

- б) при «новом замораживании» ситуации;
- в) при «размораживании» ситуации;
- г) для облегчения манипулирования;
- д) для упрощения процедуры увольнения работников.

83. Одна из важнейших функций корпоративной культуры - это:

- а) укрепление дисциплины;
- б) формирование благоприятного психологического климата в организации;
- в) поддержание социальной стабильности в организации;
- г) правильное распределение вознаграждений;
- д) создание благоприятного имиджа компании.

84. Процесс установления баланса между интересами акционеров и менеджмента в частности и интересами отдельных групп лиц и компании в целом путем реализации участниками рынка определенной системы этических и процедурных стандартов поведения, принятых в бизнес сообществе, определяется как ...

- а) корпорация;
- б) корпоративное управление;
- в) корпоративный менеджмент;
- г) корпоратизм.

85. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:

- а) неправильной последовательности действий;
- б) консервативности людей;
- в) внешних обстоятельств;
- г) недостатка ресурсов для осуществления изменений;
- д) спешки.

86. Организационные изменения требуют:

- а) упрощения процедуры подбора персонала;
- б) по требованию законодательства;
- в) во избежание ошибок при замещении вакансий;
- г) создания благоприятного психологического климата;
- д) повышения мотивации и закрепления работников.

87. Российская модель корпоративного управления соответствует ... модели.

- а) японской;
- б) англо-американской;
- в) немецкая;
- г) нет такой модели.

88. Суть проблемы коммуникации состоит в необходимости сознательно ...

- а) активизировать процессы коммуникации в организации;
- б) упорядочить процессы коммуникации;
- в) сделать все процессы коммуникации эффективными;
- г) снижать частоту случаев неэффективной коммуникации.

89. Достоинством группового решения является:

- а) ответственность;
- б) информационная обеспеченность;
- в) скорость;
- г) проявление эффекта эмпатии,
- г) перехода на новый жизненный цикл.

90. В качестве объекта рассмотрения при системном подходе выступает:

- а) управленческая задача;
- б) связующий процесс;
- в) организация;
- г) ситуация.

91. Рассмотрение организации как некоторой целостности, состоящей из взаимозависимых частей, характерно для ... подхода.

- а) системного;
- б) ситуационного;
- в) процессного;
- г) стратегического.

92. Способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации, - это

- а) руководство;

- б) лидерство;
- в) власть;
- г) влияние.

93. Кем была разработана ситуационная модель лидерства «путь-цель»?

- а) Фидлером;
- б) Блэйком и Мутоном;
- в) Митчелом и Хаусом;
- г) Херси и Бланшаром.

94. Какой из методов группового принятия решений является наиболее сложным и длительным по времени?

- а) мозговой штурм;
- б) метод номинальных групп;
- в) метод Дельфи;
- г) метод Кингисе.

95. Согласно концепции _____, управление должно начинаться с выработки целей и потом переходить к определению функций, системы взаимодействия и процесса.

- а) системного управления;
- б) управления по результатам;
- в) управления по целям;
- г) социального партнерства.

97. Для построения современной системы управления качеством характерен принцип...

- а) взаимовыгодных отношений с поставщиками;
- б) жесткой конкурентной борьбы за рынок;
- в) использования традиционных технологий деятельности;
- г) ориентации на внутриорганизационные возможности.

98. Современные технологии управления позволяют рассматривать организацию как совокупность различных потоков работ, называемых ...

- а) горизонтальными связями;

- б) бизнес-процессами;
- в) информационными каналами;
- г) внутренними факторами.

99. Преобладание международных трансакций хозяйствующих субъектов над внутренними национальными представляет собой проявление такой тенденции менеджмента, как ...

- а) дезинтеграция;
- б) диверсификация;
- в) информатизация;
- г) глобализация,

100. Современная система управления качеством основывается на восьми принципах, одним из которых является:

- а) минимизация издержек;
- б) ориентация организации на потребителя;
- в) автократия;
- г) ситуационный подход к управлению.

101. Принцип процессоориентированного подхода в системе управления качеством означает, что для эффективного функционирования организации должны ...

- а) устанавливать долговременные и постоянные контакты с поставщиками;
- б) положиться на естественное (без вмешательства управленца) течение процессов;
- в) рассматривать систему качества как совокупность взаимосвязанных параметров;
- г) выявлять взаимосвязанные процессы своей деятельности и управлять ими,

102. Возрастание количества и увеличение емкости географических рынков, на которых действуют хозяйствующие субъекты, соответствует в менеджменте тенденции ...

- а) интернационализации;

- б) глобализации;
- в) интеграции;
- г) дезинтеграции

103. Система мер, которая позволяет создавать продукцию, удовлетворяющую запросы потребителя, называется в менеджменте ...

- а) управлением качеством;;
- б) управленческим консалтингом
- в) управлением сбытом;
- г) логистикой.

104. Профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению руководителям и управленческому персоналу различных организаций в анализе и решении проблем их функционирования и развития называется ...

- а) управленческим консалтингом;
- б) стратегическим планированием;
- в) управленческим решением;
- г) проектным менеджментом.

105. В концепцию стратегического управления не входит такой элемент, как ...

- а) решения органов государственной власти;
- б) приоритеты;
- в) система целей;
- г) правила осуществления управленческих действий,

106. Для построения современной системы управления качеством характерен принцип...

- а) использования традиционных технологий деятельности;
- б) жесткой конкурентной борьбы за рынок;
- в) взаимовыгодных отношений с поставщиками;
- г) ориентации на внутриорганизационные возможности.

107. Основным критерием оценки эффективности интеграции в управлении организацией является ...

- а) замедление вспомогательных потоков работ;
- б) сохранение стандартных процедур;
- в) сокращение числа взаимодействий с поставщиками;
- г) рационализация процессов.

108. Целостная система организации управления, направленная на обеспечение максимального сбыта продукции, достижение высокой эффективности операций и расширение рыночной доли, называется ...

- а) управленческим консалтингом;
- б) маркетингом;
- в) проектным менеджментом;
- г) коучингом.

109. Согласно концепции социальной ответственности современного управления, главной составляющей организации является ...

- а) система управления персоналом;
- б) организационная структура;
- в) система сбыта продукции;
- г) организационная культура.

110. Систему управления можно назвать _____, если «выход» одного процесса управления является «входом» следующего процесса

- а) диверсифицированной;
- б) дифференцированной;
- в) интегрированной;
- г) централизованной.

111. Эффективная информационная система, разработанная для целей управления, должна отвечать такому требованию, как ...

- а) своевременность поступления информации;

- б) увеличение расходов на формирование информации;
- в) минимальное использование кодирования;
- г) эксклюзивность собираемой информации.

112. В концепцию стратегического управления не входит такой элемент, как ...

- а) приоритеты;
- б) решения органов государственной власти;
- в) система целей;
- г) правила осуществления управленческих действий.

113. Степень удовлетворенности сотрудников организации работой как элемент открытой системы относится к ...

- а) процессу трансформации;
- б) входящим ресурсам;
- в) выходящим ресурсам;
- г) прямой связи.

114. Системы, находящиеся в динамическом взаимодействии с внешней средой, называются ...

- а) открытыми;
- б) закрытыми;
- в) динамическими;
- г) активными.

16. Внешняя среда организаций обладает свойством _____, которое означает высокую скорость, с которой происходят изменения в окружении организации

- а) сложности;
- б) неопределенности;
- в) агрессивности;
- г) подвижности.

117. Под процессом трансформации в рассмотрении организации как открытой системы понимается процесс ...

- а) накопления сырья и материалов на складах организации
- б) реализации товаров и услуг, произведенных организацией, на рынках сбыта
- в) превращения входящих ресурсов в готовые товары и услуги
- г) взаимодействия организации с внешней средой

118. Изучение отраслевых законодательных ограничений деятельности означает исследование _____ факторов внешней среды организации

- а) политико-правовых
- б) экологических
- в) социально-культурных
- г) экономических

119. Для организации характерно такое важное свойство систем, как ...

- а) полная зависимость элементов друг от друга
- б) хаотичная структура
- в) децентрализованное управление
- г) единство главной цели для всех элементов

120. К основным составляющим внутренней среды организации относится(-ятся) ...

- а) конкуренты
- б) поставщики
- в) структура
- г) рынок рабочей силы

121. Системы, имеющие четкие границы и не зависящие от окружающей среды, называются ...

- а) комбинированными
- б) открытыми

- в) закрытыми
- г) техногенными

122. С точки зрения системного подхода в динамическом взаимодействии с внешней средой находятся _____ системы.

- а) открытые
- б) закрытые
- в) структурированные
- г) технические.

123. Изучение конъюнктуры рынка сбыта организации означает исследование _____ факторов внешней среды организации.

- а) кологических
- б) экономических
- в) социально-культурных
- г) политико-правовых

124. К входящим ресурсам организации не относятся ...

- а) финансовые результаты деятельности
- б) финансовые ресурсы
- в) сырье и материалы
- г) информационные ресурсы

125. Изучение традиций потребления населением региона продукции, подобной той, которую производит организация, означает исследование _____ факторов внешней среды организации.

- а) экономических
- б) политико-правовых
- в) социально-культурных
- г) технологических

126. Отдел сбыта по отношению к коммерческому директору организации, в чьем ведении он находится, является ...

- а) подсистемой высшего уровня
- б) субъектом управления
- в) внешней средой
- г) объектом управления

127. Мониторинг достижений техники и технологии отраслевого направления деятельности означает исследование _____ факторов внешней среды организации.

- а) политико-правовых
- б) экономических
- в) экологических
- г) технологических

128. Формулирование идеи как этап коммуникационного процесса включает ...

- а) выбор канала связи
- б) создание сообщения
- в) кодирование информации
- г) отбор информации для кодирования

129. В менеджменте средством передачи информации в коммуникационном процессе является ...

- а) символ
- б) сообщение
- в) канал связи
- г) послание

130. В менеджменте перевод символов отправителя в мысли получателя в коммуникационном процессе называется ...

- а) кодированием
- б) декодированием
- в) передачей сообщения
- г) обратной связью

131. В менеджменте к средствам невербальной коммуникации относится ...

- а) доклад на конференции
- б) качество голоса
- в) ораторская речь
- г) электронное письмо

132. Кодирование информации и выбор канала связи как этап коммуникационного процесса включает ...

- а) формирование сообщения
- б) отбор информации для сообщения
- в) формирование идеи
- г) передачу сообщения

133. В теории менеджмента примером вертикальной связи в коммуникационной сети являются коммуникации между ...

- а) начальником отдела кадров и маркетологом
- б) начальником отдела кадров и начальником отдела сбыта
- в) главным бухгалтером и начальником отдела кадров
- г) мастером и рабочим

134. В менеджменте к средствам невербальной коммуникации относят:

- а) речевое сообщение
- б) информационное письмо
- в) культуру времени
- г) электронное письмо

136. В менеджменте сообщение при передаче информации может быть закодировано с помощью _____ символов

- а) вербальных и невербальных
- б) открытых и закрытых
- в) обязательных и вспомогательных

г) основных и второстепенных

137. Начальник отдела жестом выразил недовольство в отношении выполненного работниками задания. В этом случае он использовал средство _____ коммуникации

- а) вербальной
- б) невербальной
- в) формальной
- г) неформальной

138. Начальник отдела жестом выразил недовольство в отношении выполненного работниками задания. В этом случае он использовал средство _____ коммуникации

- а) формальной
- б) вербальной
- в) невербальной
- г) неформальной

139. В менеджменте одной из основных преград организационных коммуникациях является ...

- а) обмен невербальной информацией
- б) неумение слушать
- в) информационная перегрузка
- г) искусство общения

140. Посредством функциональных связей решается задача ...

- а) защиты организации от изменений внешней и внутренней среды
- б) достижения организационных целей
- в) поддержки руководства и помощи ему в достижении организационных целей
- г) повышения управляемости в организации

141. Совокупность экономических отношений, возникающих между людьми независимо от их желания и воли в процессе

производства, распределения, обмена и потребления материальных благ, представляют собой _____ отношения.

- а) производственные
- б) социальные
- в) официальные
- г) коллективные

142. Сущность закона субординации сводится к установлению порядка в ...

- а) связях и отношениях компонентов, последовательности их взаимодействия, передачи информации и обмена энергией
- б) расположении частей целого в заданном для них порядке и последовательности в конкретные временные промежутки
- в) согласовании и приведении в соответствие действия всех связей и отношений, существующих в системе
- г) согласованности и взаимодополняемости функционирования разнородных и разнопорядковых элементов

143. Экономические отношения возникают между _____ под воздействием экономических интересов, осознанных потребностей в экономических благах.

- а) агентами
- б) организациями
- в) контрагентами
- г) людьми

144. К _____ отношениям относятся формы и методы хозяйствования, характерные для всех отраслей экономики (в сфере денежного обращения, ценообразования, финансов и кредита, маркетинга, менеджмента, банковского дела и т.д.)

- а) организационно-экономическим
- б) технико-экономическим
- в) социально-экономическим
- г) экономическим

145. Отношения, которые существуют между элементами структуры фирмы и обеспечивают их функционирование и развитие как единого целого, отражают ...

- а) деятельность этих элементов
- б) деятельность фирмы в целом
- в) организационное построение фирмы
- г) результаты деятельности фирмы

146. _____ отношения находят отражение в общественном разделении труда, кооперировании, специализации производства

- а) организационно-экономические
- б) технико-экономические
- в) технологические
- г) экономические

147. Характер согласования носят _____ связи и являются, как правило, одноуровневыми.

- а) официальные
- б) линейные
- в) горизонтальные
- г) коллегиальные

148. Отношения, которые существуют между элементами структуры фирмы и обеспечивают их функционирование и развитие как единого целого, отражают ...

- а) организационное построение фирмы
- б) деятельность фирмы в целом
- в) деятельность этих элементов
- г) результаты деятельности фирмы

149. Информационное обеспечение функции управления

«координация» реализуется посредством _____ связей.

- а) многоуровневых
- б) линейных
- в) функциональных
- г) иерархических

150. Экономические отношения возникают между _____ под воздействием экономических интересов, осознанных потребностей в экономических благах.

- а) организациями
- б) агентами
- в) людьми
- г) контрагентами

151. _____ отношения, развиваясь на базе технико-экономических, выражаются в отношениях между людьми.

- а) социально-экономические
- б) технико-экономические
- в) морально-экономические
- г) организационно-экономические

152. В хозяйственной системе наиболее распространены отношения управления, базирующиеся на _____ отношениях.

- а) служебных
- б) морально-этических
- в) административных
- г) экономических

153. Совокупность экономических отношений, возникающих

между людьми независимо от их желания и воли в процессе производства, распределения, обмена и потребления материальных благ, представляют собой _____ отношения.

- а) официальные
- б) социальные
- в) производственные
- г) коллективные

154. С позиций функционального подхода организационная структура управления – совокупность устойчивых, упорядоченных связей по управлению между ...

- а) различными звеньями управления, обусловленных разделением труда в организации
- б) элементами, из которых состоит организация
- в) различными ступенями управления, обусловленных иерархией в организации
- г) ступенями и звеньями управления

155. Отношения, которые существуют между элементами структуры фирмы и обеспечивают их функционирование и развитие как единого целого, отражают ...

- а) деятельность фирмы в целом
- б) организационное построение фирмы
- в) деятельность этих элементов
- г) результаты деятельности фирмы

156. К _____ отношениям относятся формы и методы всех отраслей экономики (в сфере денежного обращения, ценооборота, маркетинга, менеджмента, банковского дела и т.д.).

- а) экономическим
- б) технико-экономическим
- в) социально-экономическим
- г) организационно-экономическим

157. Сущность закона субординации сводится к установлению порядка в ...

- а) связях и отношениях компонентов, последовательности их взаимодействия, передаче энергии
- б) расположении частей целого в заданном для них порядке и последовательности в промежутки
- в) согласовании и приведении в соответствие действия всех связей и отношений, су
- г) согласованности и взаимодополняемости функционирования разнородных и разн

158. Сущность закона субординации сводится к установлению порядка в ...

- а) согласовании и приведении в соответствие действия всех связей и отношений, су
- б) расположении частей целого в заданном для них порядке и последовательности в промежутки
- в) связях и отношениях компонентов, последовательности их взаимодействия, передаче энергии
- г) согласованности и взаимодополняемости функционирования разнородных и разн

159. Полномочия линейных руководителей дают им право решать все вопросы

- а) развития вверенных им организаций и подразделений
- б) планирования работы персонала
- в) заключения контрактов
- г) удержания клиентуры

160. Информационное обеспечение функции управления

«координация» реализуется посредством _____ связей.

- а) иерархических
- б) линейных
- в) многоуровневых
- г) функциональных

161. Полномочия линейных руководителей дают им право решать все вопросы ...

- а) заключения контрактов
- б) планирования работы персонала
- в) развития вверенных им организаций и подразделений
- г) удержания клиентуры

162. Характер согласования носят _____ связи и являются, как правило, одноуровневыми.

- а) горизонтальные
- б) линейные
- в) официальные
- г) коллегиальные

163. Посредством функциональных связей решается задача ...

- а) достижения организационных целей
- б) поддержки руководства и помощи ему в достижении организационных целей
- в) защиты организации от изменений внешней и внутренней среды
- г) повышения управляемости в организации

164. Организация, состоящая из _____ и _____, представляет собой так называемую эдхократическую структуру.

- а) относительно слабо связанных между собой групп специалистов высшей квалификации
- б) незначительного количества вспомогательного персонала
- в) стратегических хозяйствующих центров
- г) промышленно-производственного персонала существующих подразделений.

165. Программно-целевая структура – это временная организация подчиненности _____ и _____, ориентированная на решение конкретной проблемы.

- А) центров прибыли
- б) отдельных сотрудников

- в) подразделений
- г) центров ответственности

166. К проблемам, возникающим в матричных организациях, относят ...

- а) крах в период общеэкономического кризиса
- б) либеральный стиль руководства
- в) ужесточение контроля по уровням управления
- г) развитие групповщины

167. Технологически эффективные предприятия, успех которых базируется на радикальных нововведениях, предпочитают сочетание _____ с _____ структурами управления, которые позволяют в короткий срок перераспределить ресурсы между направлениями развития и проектами, менять стиль работы менеджеров, вводить новые принципы взаимоотношений между сотрудниками.

- а) функциональной
- б) проектной (программной)
- в) линейной
- г) дивизиональной

168. Гибкие (адаптивные) структуры управления, поддающиеся быстрой модификации, необходимы для того, чтобы организация имела возможность ...

- а) реагировать на изменения внешних условий
- б) передать другим подразделениям неинтересные и срывающиеся задачи
- в) избавиться от лишней работы
- г) внедрять новые технологические решения

169. Гибкие (адаптивные) структуры управления, поддающиеся быстрой модификации, необходимы для того, чтобы организация имела возможность ...

- а) избавиться от лишней работы
- б) внедрять новые технологические решения

- в) реагировать на изменения внешних условий
- г) передать другим подразделениям неинтересные и срывающиеся задачи

170. Эффективность функционирования матричной структуры управления определяется:

- а) ясностью поставленных целей
- б) пониманием целей на всех уровнях управления
- в) распределением ресурсов
- г) узкой специализацией персонала

171. С точки зрения жизненного цикла продукции (технологии, спроса) управление проектом наиболее целесообразно осуществлять на стадии ...

- а) коммерциализации проекта
- б) внедрения проекта в производство
- в) фундаментальных исследований
- г) НИОКР

172. Программно-целевая структура основана на наиболее важных характеристиках проектной структуры, включающих ...

- а) целевую ориентированность на решение конкретной разовой проблемы
- б) временный характер существования
- в) конкурентность между продуктовыми группами
- г) острую конкуренцию за ресурсы

173. Сочетание коллективной и индивидуальной ответственности за качество работы и ее конечный результат в бригадной структуре управления резко снижает необходимость в ...

- а) строгом контроле извне
- б) промежуточном учете выработки
- в) обязательном внутрифирменном планировании
- г) достижении группового согласия

174. Практика зарубежных компаний показывает, что если руководство пытается преодолеть растущую сложность управления, оно идет по пути ...

- а) разработки быстродействующих систем управления
- б) формирования единой информационной базы
- в) отказа от планирования в пользу интуиции и опыта
- г) разработки системы корпоративных норм

175. Ключевыми фигурами в управлении организацией с дивизиональной структурой становятся не _____, а _____.

- а) руководители функциональных подразделений
- б) менеджеры, возглавляющие производственные отделения
- в) менеджеры высшего звена управления
- г) консультанты

176. Региональная специализация как разновидность дивизиональной структуры облегчает решение проблем, связанных с ...

- а) местным законодательством
- б) диверсификацией деятельности фирмы
- в) повышением согласованности действий сотрудников
- г) нуждами потребителей

177. В условиях дивизиональной организационной структуры управления могут проявляться такие ее недостатки, как ...

- а) избыток согласования
- б) дублирование решений
- в) превышение норм управляемости
- г) неустойчивость к воздействию среды

178. Механистические структуры характеризуются ...

- а) широко определяемой ответственностью в работе

- б) централизованным принятием решений
- в) участием работников в принятии решений
- г) использованием формальных правил и процедур

179. В условиях дивизиональной организационной структуры управления могут проявляться такие ее недостатки, как ...

- а) избыток согласования
- б) превышение норм управляемости
- в) неустойчивость к воздействию среды
- г) дублирование решений

180. В условиях дивизиональной организационной структуры управления могут проявляться такие ее недостатки, как ...

- а) избыток согласования
- б) дублирование решений
- в) превышение норм управляемости
- г) неустойчивость к воздействию среды

181. Механистические структуры характеризуются ...

- а) участием работников в принятии решений
- б) централизованным принятием решений
- в) использованием формальных правил и процедур
- г) широко определяемой ответственностью в работе