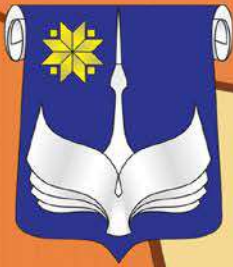


**Н. А. КУРБЕКО**



**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС**

# **УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**ДЛЯ СЛУШАТЕЛЕЙ СПЕЦИАЛЬНОСТИ  
ПЕРЕПОДГОТОВКИ  
1-25 01 75 ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ  
НА ПРЕДПРИЯТИИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**



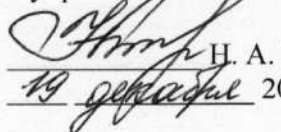
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БАРАНОВИЧСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и права  
Кафедра экономики и управления

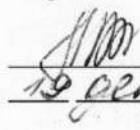
СОГЛАСОВАНО

И. о. зав. кафедрой экономики  
и управления

  
Н. А. Курбеко  
19 декабря 2014 г.

СОГЛАСОВАНО

И. о. декана факультет экономики  
и права

  
М. В. Андрияшко  
19 декабря 2014 г.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО УЧЕБНОЙ  
ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ»  
ДЛЯ СЛУШАТЕЛЕЙ СПЕЦИАЛЬНОСТИ  
ПЕРЕПОДГОТОВКИ 1-25 01 75 ЭКОНОМИКА  
И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Автор Н. А. Курбеко

Рассмотрено и утверждено на заседании редакционно-издательского совета 23 декабря 2014 г.,  
протокол № 6.

## *ПРЕДИСЛОВИЕ*

Дисциплина «Управление организацией» раскрывает основные понятия, процессы и методологию системы управления, необходимые как для осуществления общего процесса управления организацией и её персоналом, так и для работы в области антикризисного, инновационного и финансового менеджмента. Значение науки об управлении определяется тем, что опираясь на её основы и претворяя её рекомендации, развитые страны добились принципиально нового уровня производительности общественного труда и уровня жизни.

Целью преподавания дисциплины «Управление организацией» является формирование профессионального мышления у будущих специалистов, направленного на усвоение ими сущности процессов управления, принципов современной теории управления, приёмов и методов эффективного руководства.

Основными задачами учебно-методического комплекса являются: изучение слушателями методологических основ организации и практической реализации управления организацией; изучение принципов и содержания работ по адаптации отечественных предприятий к новым условиям хозяйствования с учётом становления социально ориентированной рыночной экономики.

Теоретический раздел ЭУМК включает текстовые материалы к лекционным и практическим занятиям по учебной дисциплине, которые оснащены ключевыми понятиями и терминами. Особое внимание уделяется методике принятия эффективных управленческих решений, а так же разрешению психологических проблем, возникающих в процессе формирования коллектива организации и управления им.

Практический раздел включает вопросы для самоконтроля, самоподготовки, а также практические и альтернативные задания, что обеспечивает закрепление теоретических знаний и способствует развитию практических навыков и умений.

В разделе контроля знаний предлагаются вопросы к экзамену, тестовые задания для текущей и итоговой аттестации по всем темам, что даёт возможность обучающимся не только проверить свои знания, но и получить дополнительный тренинг.

Вспомогательный раздел комплекса содержит словарь терминов и определений, выписку из учебной программы, которая позволит сформировать общее представление о структуре дисциплины, знаниях, умениях и навыках, приобретаемых в ходе её изучения.

ЭУМК завершается списком рекомендуемых и использованных источников.

Надеемся, что приобретённые знания позволят будущим специалистам профессионально решать комплекс сложных вопросов в области управления организацией.

*Н. А. Курбеко*

# СОДЕРЖАНИЕ

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

### МОДУЛЬ 1 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

#### **Тема 1.1 Теоретические основы управления**

- 1.1.1 Сущность и современное понимание управления
- 1.1.2 Макроэкономическое и микроэкономическое, отраслевое и территориальное управление
- 1.1.3 Субъекты и объекты управления

#### **Тема 1.2 Взаимосвязь и различие управления и менеджмента**

- 1.2.1 Управление и менеджмент
- 1.2.2 Виды, формы, способы управления

#### **Тема 1.3 Организация как объект управления. Тенденции развития организаций**

- 1.3.1 Виды управления организацией
- 1.3.2 Определение понятия и классификация организаций
- 1.3.3 Внешняя и внутренняя среда организации

#### **Тема 1.4 Зарубежный опыт управления. Эволюция управленческой мысли**

- 1.4.1 Основные школы управления и управленческие концепции
- 1.4.2 Особенности управления в организациях

#### **Тема 1.5 Процессный, системный и ситуационный подход к управлению**

- 1.5.1 Сущность процессного подхода к управлению
- 1.5.2 Сущность системного подхода к управлению организацией
- 1.5.3 Основные свойства ситуационного подхода к управлению

#### **Тема 1.6 Особенности управления организациями, основанными на различных формах собственности**

- 1.6.1 Классификация предприятий
- 1.6.2 Исторически сложившиеся формы объединения предпринимателей и капиталов

#### **Тема 1.7 Организация взаимодействий в управлении и полномочия**

- 1.7.1 Управление и власть. Понятие и содержание власти
- 1.7.2 Полномочия, их виды и делегирование

### МОДУЛЬ 2 КОМПЛЕКС МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГА

#### **Тема 2.1 Цели управления организациями. Управление по целям (МВО)**

- 2.1.1 Целеполагание. Цели управления организациями
- 2.1.2 Программно-целевое управление, этапы его реализации
- 2.1.3 Преимущества и недостатки управления по целям
- 2.1.4 Особенности управления по целям (МВО)

#### **Тема 2.2 Функции менеджмента, их взаимосвязь в управлении**

- 2.2.1 Цель, содержание, сущность функции планирования
- 2.2.2 Цель, содержание, сущность функции организации
- 2.2.3 Цель, содержание, результаты выполнения функции мотивации
- 2.2.4 Цель, содержание, задачи функции контроля

#### **Тема 2.3 Принципы управления. Система принципов организации**

- 2.3.1 Научные представления о принципах управления
- 2.3.2 Современная формулировка принципов управления

#### **Тема 2.4 Система управления и классификация методов менеджмента**

#### **Тема 2.5 Экономические методы управления, основные понятия**

- 2.5.1 Место экономических методов в менеджменте
- 2.5.2 Коммерческий расчёт как важный экономический метод механизма хозяйствования
- 2.5.3 Внутрифирменный расчёт

## **Тема 2.6 Организационно-распорядительные методы управления**

- 2.6.1 Организационно-распорядительные методы управления, их сущность
- 2.6.2 Распорядительное и дисциплинарное воздействие

## **Тема 2.7 Социально-психологические методы управления**

- 2.7.1 Социально-психологические методы, сущность и состав
- 2.7.2 Конфликты и управление ими в организации
- 2.7.3 Типы конфликтов
- 2.7.4 Причины возникновения конфликтов в организации
- 2.7.5 Методы разрешения конфликтов
- 2.7.6 Стрессовые ситуации и управление ими

## **МОДУЛЬ ЗРУКОВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ**

### **Тема 3.1 Организационные структуры управления предприятием. Основы структурного деления организации**

- 3.1.1 Основные понятия организационной структуры управления
- 3.1.2 Типы организационных структур управления
- 3.1.3 Виды бюрократических структур управления
- 3.1.4 Виды органических структур управления

### **Тема 3.2 Понятия и характеристика стилей руководства**

- 3.2.1 Стиль руководства, факторы, влияющие на его формирование
- 3.2.2 Стили руководства
- 3.2.3 Дополнительные стили управления

### **Тема 3.3 Процесс принятия и реализации управленческих решений**

- 3.3.1 Понятие, содержание управленческого решения
- 3.3.2 Классификация управленческих решений
- 3.3.3 Методы принятия управленческих решений
- 3.3.4 Процесс принятия и исполнения управленческих решений

### **Тема 3.4 Менеджеры в системе управления. Сущность ролевых функций менеджера**

- 3.4.1 Сущность деятельности менеджера в системе управления
- 3.4.2 Руководитель как субъект управления

### **Тема 3.5 Интеллектуальная техника работы менеджера. Техническое оснащение рабочего места руководителя**

- 3.5.1 Понятие техники работы менеджера
- 3.5.2 Особенности рабочего места руководителя

### **Тема 3.6 Коммуникации в менеджменте**

- 3.6.1 Сущность коммуникаций. Коммуникационный процесс
- 3.6.2 Межличностные и организационные коммуникации

### **Тема 3.7 Менеджмент времени**

- 3.7.1 Время — основной ресурс эффективного управления
- 3.7.2 Этапы управления временем

### **Тема 3.8 Управление как главный фактор делового успеха**

- 3.8.1 Сущность и характерные особенности делового успеха
- 3.8.2 Основные принципы достижения делового успеха

## **МОДУЛЬ 4 ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

### **Тема 4.1 Основы инновационного управления**

- 4.1.1 Содержание инновационного менеджмента
- 4.1.2 Характеристика и основные этапы инновационных процессов

### **Тема 4.2 Основы управления финансовыми ресурсами организации**

- 4.2.1 Сущность и содержание финансового управления
- 4.2.2 Основные финансовые показатели эффективности хозяйственной деятельности организации

### **Тема 4.3 Основы антикризисного управления**

4.3.1 Сущность антикризисного управления

4.3.2 Концепция антикризисного управления

## **МОДУЛЬ 5 ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

### **Тема 5.1 Экономическая и социальная эффективность. Факторы эффективности управления**

5.1.1 Сущность эффективности управления

5.1.2 Качества эффективного руководителя

### **Тема 5.2 Методика определения экономической эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию управления**

5.2.1 Критерии и показатели эффективности управления

### **Тема 5.3 Механизм управления экономикой. Управление рыночной экономикой**

5.3.1 Основные тенденции развития в управлении

## **ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

Вопросы для самопроверки и самоподготовки по темам:

### **МОДУЛЬ 1 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ**

Тема 1.1 Теоретические основы управления

Тема 1.2 Взаимосвязь и различие управления и менеджмента

Тема 1.3 Организация как объект управления. Тенденции развития организаций

Тема 1.4 Зарубежный опыт управления. Эволюция управленческой мысли

Тема 1.5 Процессный, системный и ситуационный подход к управлению

Тема 1.6 Особенности управления организациями, основанными на различных формах собственности

Тема 1.7 Организация взаимодействий в управлении и полномочия

### **МОДУЛЬ 2 ЦЕЛИ, ФУНКЦИИ, ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ**

Тема 2.1 Цели управления организациями. Управление по целям (МВО)

Тема 2.2 Функции менеджмента, их взаимосвязь в управлении

Тема 2.3 Принципы управления. Система принципов организации

Тема 2.7. Социально-психологические методы управления

### **МОДУЛЬ 3 РУКОВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ**

Тема 3.1 Организационные структуры управления предприятием. Основы структурного деления организации

Тема 3.2 Понятия и характеристика стилей руководства

Тема 3.3 Процесс принятия и реализации управленческих решений

Тема 3.4. Менеджеры в системе управления. Сущность ролевых функций менеджера

Тема 3.5 Интеллектуальная техника работы менеджера. Техническое оснащение рабочего места руководителя

Тема 3.6 Коммуникации в менеджменте

Тема 3.7 Менеджмент времени

Тема 3.8 Управление как главный фактор делового успеха

### **МОДУЛЬ 4 ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Тема 4.1 Основы инновационного управления

Тема 4.2 Основы управления финансовыми ресурсами организации

Тема 4.3 Основы антикризисного управления

### **МОДУЛЬ 5 ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Тема 5.3 Механизм управления экономикой. Управление рыночной экономикой

## **РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

Текущие тестовые задания по модулям

Вопросы к экзамену

Автоматизированный итоговый тест

## **ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ**

Выписка из учебной программы  
Содержание дисциплины  
Словарь терминов и определений  
Ключи к тестовым заданиям

## **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

Список рекомендуемых источников  
Список использованных источников

Репозиторий БарГУ

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## МОДУЛЬ 1 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

### **Цели:**

- формирование понятия о сущности управления;
- формирование целостного представления об основах теории управления;
- формирование знаний относительно концепции управления;
- изучение организации взаимодействий в управлении и полномочия.

### **Задачи:**

- раскрыть содержание управления организацией как самостоятельной области знаний;
- изучить понятие об общей модели организации и управления;
- указать место дисциплины в системе экономических наук;
- изучить связь дисциплины с другими дисциплинами учебного плана специальности;
- раскрыть объект, предмет и задачи дисциплины;
- раскрыть основные методы изучения, роль и значение курса в подготовке специалистов.

После изучения модуля «Методологические основы управления» слушатель должен:

### **Знать:**

- суть и содержание понятия «управление»;
- взаимосвязь и различие управления и менеджмента;
- сущность организации;
- различия между формальной и неформальной организациями;
- факторы, оказывающие влияние на организацию.

### **Уметь:**

- сопоставлять ключевые моменты различных подходов к управлению;
- оценивать приемлемость различных подходов к управлению в современных организациях;
- исследовать организацию взаимодействий в управлении и полномочия.

## Тема 1.1 Теоретические основы управления

### 1.1.1 Сущность и современное понимание управления

Понятие об управлении как искусстве, т. е. способности эффективно применять накопленный опыт на практике, сложилось ещё в древности, когда границы мира искусства и мира науки не осознавались сколько-нибудь отчётливо. Искусство управления накапливалось в течение всей истории развития менеджмента, насчитывающей, как известно, несколько тысячелетий. Начало положило зарождение письменности в древнем Шумере, одним из важнейших результатов которого стало образование особого слоя «жрецов-бизнесменов», успешно осуществлявших религиозно-коммерческие и торговые операции. В последующие годы происходило накопление искусства в области как управления государственными делами, так и управления бизнесом.

Управление как наука имеет свой предмет изучения, свои специфические проблемы и подходы к их решению. Научную основу этой дисциплины составляет вся сумма знаний об управлении, накопленная за сотни и тысячи лет практики и представленная в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления. Усилия этой науки направляются на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается и более полезным и эффективным.

В определении управления как науки подчёркивается важность упорядоченных знаний о нём. Они позволяют не только своевременно и квалифицированно управлять текущими делами, но и прогнозировать развитие событий и в соответствии с этим стратегию и политику организаций. На всём протяжении более чем вековой истории наука управления разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

В годы перехода нашей экономики на рыночные основы ведения хозяйства наряду с привычным словосочетанием «управление организацией или предприятием» стало нередким и другое — «менеджмент организации или предприятия» [1].

В настоящее время трудно назвать более важную и многогранную сферу деятельности, чем управление, или менеджмент, от которого в значительной мере зависят и эффективность производства, и качество обслуживания населения.

Управление — это процесс распределения и движения ресурсов в организации с заранее заданной целью, по заранее разработанному плану и с непрерывным контролем результатов деятельности [2].

Отличительные особенности менеджмента заключаются в том, что он ориентирует фирмы на удовлетворение потребностей рынка, на постоянное повышение эффективности производства (получение оптимальных ре-

зультатов с наименьшими затратами), на свободу в принятии решений, на разработку стратегических целей и программ и их постоянную корректировку в зависимости от состояния рынка.

Возникновение и развитие функции управления связаны с разделением, специализацией и кооперацией труда, с техническим прогрессом, с обобществлением производства. Не случайно выдающийся экономист нашего столетия А. Маршалл выделил управление в отдельный фактор производства наряду с тремя традиционными — капиталом, трудом и землёй.

Управление можно разделить на уровни: макроуровень (управление общественным производством) и микроуровень (управление организацией).

В широком смысле слова менеджмент можно определить как теорию управления фирмой.

Управление на всех стадиях воспроизводственного цикла (производство, распределение, обмен и потребление) и всеми материально-вещественными и духовными элементами производительных сил и производственных отношений в конечном итоге сводится к управлению людьми в трудовых коллективах хозяйственных организаций.

Выделяются три уровня управления: низшее звено (органы оказания услуг), среднее звено (распорядительство и организация), высшее руководство (уровень, определяющий общую политику организации).

Все организации должны иметь чёткую иерархию управления, в рамках которой все её члены занимают определённое место в соответствии со своим статусом, авторитетом и имеют определённые функции.

### **1.1.2 Макроэкономическое и микроэкономическое, отраслевое и территориальное управление**

Идеи совершенствования управления тесно связаны и в определённой мере обусловлены экономической теорией, которая изучает возможности общества влиять на процессы и факторы, протекающие в социально-экономических системах.

В зависимости от масштабности объектов управления и уровня субъектов управления, управление экономикой разделяют на макроэкономическое и микроэкономическое.

*Макроэкономическое управление* относится к управлению крупномасштабными экономическими объектами, как экономикой страны в целом, регионов (территорий), отраслей и сфер народного хозяйства. Оно подобно стволу дерева впитывает, собирает потоки, разделяющиеся по многочисленным ветвям.

В этом процессе субъектами управления выступают законодательные, правовые, исполнительные органы, наделённые полномочиями принимать управленческие решения в масштабах экономики страны, региона, отраслей, сфер и видов хозяйственной деятельности.

*Микроэкономическое управление* распространяется на отдельные мало-масштабные организованные единицы: компании, организации, хозяйства небольших территорий.

Субъектами управления этих объектов выступают руководящие органы и лица, обладающие правом, полномочиями ими управлять.

Однако макроэкономическое и государственное управление (государственное регулирование) считаются неадекватными.

Государственное регулирование, посредством государственных органов, распространяется на макроэкономический и микроэкономический уровень управления через налоги, пошлины, тарифы, различного рода ограничения [3].

Сочетание факторов макроэкономического управления свойственно отраслевому, региональному и местному управлению. Однако эти виды управления находятся ближе к микроэкономическому, по сравнению с государственным, так распространяют своё воздействие на организованные единицы, входящие в состав отраслей или региона.

По своему содержанию экономика страны выражается в совокупности взаимосвязанных отраслей хозяйства.

При этом в структуре экономики выделяются две группы отраслей: материального производства и нематериального производства (социально-культурная сфера).

Ведущей отраслью материального производства является промышленность.

Отрасль промышленности представляет собой совокупность самостоятельных организованных единиц, характеризующихся единым экономическим назначением вырабатываемой продукции, общностью технологического процесса и производственно-технической базы, однородностью перерабатываемого сырья.

Региональная (территориальная) структура проявляется в разделении экономики страны на части по территориальному признаку, а региональная экономика будет представлена объектами, расположенными в данном регионе.

### **1.1.3 Субъекты и объекты управления**

Процесс управления обеспечивается профессионально подготовленными специалистами в области управления, которые формируют организации и управляют ими путём постановки целей и разработки способов их достижения. Они обеспечивают условия для производительного и эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих целям.

Поэтому управление — это ещё и умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации [4].

Система управления — это субъект либо орган управления, целостная совокупность относительно самостоятельных элементов, реализующих

закреплённые за ними функции управления. Состав и соподчинённость элементов, звеньев и ступеней управления образуют организационную структуру.

Таким образом, процесс управления предполагает наличие управленческого объекта (управляемая часть системы) и субъекта (управляющей части системы).

Управляемая система — это объект управления или сфера управленческой деятельности.

Под объектом управления следует понимать отдельную структуру либо организацию в целом, на которую направлено управляющее воздействие. Объекты управления — это экономика всех уровней, ресурсы, факторы производства.

Субъект управления — это орган либо лицо, осуществляющее управляющее воздействие [5].

Управляющие воздействия представлены всеми законодательными, распорядительными документами, программами, положениями, инструкциями указаниями руководителей и собственников.

Связь управляющей и управляемой систем, субъекта и объекта управления осуществляется через информационную систему, представленную в виде информационных потоков.

Именно информация обеспечивает возможность воздействия управляющей системы на управляемую.

Сообщения от объекта управления к субъекту управления называется обратной связью.

## **Тема 1.2 Взаимосвязь и различие управления и менеджмента**

### **1.2.1 Управление и менеджмент**

В настоящее время трудно назвать более важную и многогранную сферу деятельности, чем управление, или менеджмент, от которого в значительной мере зависят и эффективность производства, и качество обслуживания населения. Как уже сообщалось выше, управление представляет собой процесс распределения и движения ресурсов в организации с заранее заданной целью, по заранее разработанному плану и с непрерывным контролем результатов деятельности.

Менеджмент от обычного управления отличается тем, что предполагает высокую степень свободы руководителей и подчинённых в условиях неопределённости ситуации. Управление же, сформировавшееся в рамках административной системы, основывается, наоборот, на всемерном ограничении такой свободы и идее предопределённости основных событий и процессов на много лет вперёд с помощью всеохватывающего централизованного планирования.

В «Советском энциклопедическом словаре» (изданном в начале 80-х гг.) управление определяется как элемент, функция организованных систем раз-

личной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определённой структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей. Социальное управление трактуется как такое воздействие на общество, которое имеет целью его упорядочение, сохранение качественной специфики, совершенствование и развитие.

В одном из первых отечественных учебников по научным основам управления производством (1969 г.) управление определялось как целенаправленное воздействие на коллективы людей для организации и координации их деятельности в процессе производства. В Оксфордском русско-английском словаре (1994 г.) слово «управление» переводится на английский язык такими терминами, как management, administration, direction (они рассматриваются как синонимы). Содержание понятия «менеджмент» раскрывается широко и многосторонне: менеджмент как способ управления, руководства, направления или контроля; это искусство управления и руководства; это люди, контролирующие и направляющие работу организаций, а также управленческий персонал. Менеджмент — это эффективное использование и координация таких ресурсов, как капитал, здания, материалы и труд для достижения заданных целей с максимальной эффективностью. Такое определение приводится в «Международном справочнике по менеджменту», изданному в Англии.

Менеджмент и управление в специальной управленческой литературе рассматриваются практически с одних и тех же позиций, что в известной мере отражены наиболее часто используемые подходы к определению их сущности и роли в обществе (таблица 1).

Таблица 1 — Управление и менеджмент

Управление	Искусство (практика) выполнения работы	Менеджмент
	Наука (область человеческого знания)	
	Функции (вид деятельности)	
	Процесс	
	Люди, управляющие организацией	
	Орган или аппарат управления	

Такое совпадение не случайно, так как его основу составляют объективные процессы общественного развития, оказывающие влияние на трактовку понятий и подходы к раскрытию их содержания. С учётом этого часто используют термины «менеджмент» и «управление» как тождественные [6].

Принципиальное различие в трактовке и применении этих понятий могут быть поняты при раскрытии их содержания. Термин «управление» несколько шире, поскольку применяется к различным видам человеческой деятельности. Менеджмент же, как функция реализуется посредством выполнения ряда управленческих действий, получивших название функций управления [7].

## 1.2.2 Виды, формы, способы управления

Хотя в науке и практике управления нет чёткой классификации обширной гаммы видов управления, однако, наиболее употребляемые виды, формы и способы управления в управленческой литературе встречаются в следующих формах.

Независимо от масштабов и видов производства и обслуживания, формы собственности, организационной структуры предприятия, эффективность использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов определяется качеством управленческого труда. Передовые предприятия отличаются от отстающих исключительно уровнем управления.

Управление — это функция биологических, социальных, технических организационных систем, которая обеспечивает сохранение их структуры, поддерживает определённый режим деятельности.

Из данного определения видно, что существует три класса управления:

- в неживой природе (технических системах);
- в организмах (биологических системах);
- в обществе (социальных системах).

*Управление в технических системах* — это управление производственно-техническими процессами, механизмами, системами машин. Управление процессами, протекающими в живой природе и связанными с жизнедеятельностью организмов, относится к управлению биологическими системами. Их изучением занимаются преимущественно естественные науки.

*Управление в социальных системах* — это управление людьми, которое охватывает воздействие на деятельность людей, объединённых в группы, коллективы с их различными интересами. Это наиболее сложная область управления. Она является объектом изучения социальных (общественных) наук. В процессе производства, распределения и потребления материальных благ люди объединяются в различные организационные формы, т. е. социально-экономические системы.

*Социальное управление* — процесс, который присущий только человеческому обществу. Оно осуществляется в целях упорядочения общества, сохранения его качественной специфики, совершенствования и развития и обусловлено общественным характером труда, а также необходимостью общения людей в процессе труда и жизни. Возникновение управления как особого вида общественной деятельности связано, прежде всего, с появлением и развитием разделения труда.

В широком смысле управление в социальных системах рассматривается как управление в любой организации людей независимо от целей их деятельности: управление государством, регионом, армией, церковью, библиотекой, больницей, национальной безопасностью, непредпринимательской корпорацией и предпринимательской корпорацией и др. Во всех названных

организациях управление рассматривается как целенаправленная деятельность, позволяющая выполнять им конкретные функции. Однако в этой общей массе имеются организации, конкретные функции которых направлены на получение прибыли. Это промышленные организации, банки, страховые и трастовые компании, инвестиционные структуры, туристические агентства, гостиницы, транспортные компаний и т. п. Управление в этих организациях носит название менеджмента — это особый вид управленческой деятельности, который присущ рыночной экономике. В настоящее время с ростом масштабов производства и развитием экономических связей в обществе управление непрерывно усложняется.

Управление — творческий процесс, где важны не только знание общих основ теории управления и специальных знания, но и умение анализировать конкретные ситуации.

Управление — это непрерывный процесс воздействия на коллектив людей для организации и координации их деятельности в процессе производства для достижения наилучших результатов при наименьших затратах [8].

## **Тема 1.3 Организация как объект управления. Тенденции развития организаций**

### **1.3.1 Виды управления организацией**

При рассмотрении основных положений управления организацией менеджмент может быть классифицирован по двум основным признакам: по уровням управления и по функциональным областям управленческой деятельности (видам менеджмента).

По уровням управления общий менеджмент рассматривается на трёх уровнях руководства: высший, средний, нижний (операционный или технологический).

Состав функций, прав и обязанностей менеджеров на каждом уровне управления имеет свою специфику.

*Высший уровень управления* организацией (высшее руководство) формирует цели, стратегию и политику организации, принимает решения по важнейшим вопросам, связанным с выпуском новых изделий, образованием филиалов (в том числе зарубежных), освоением новых рынков, взаимоотношениями с конкурентами и другими вопросами развития организации в настоящем и будущем.

*Средний уровень управления* обеспечивает разработку и реализацию оперативных планов, формирование и реализацию процедур внедрения принятых высшим руководством решений. Менеджеры среднего уровня управления имеют широкую свободу действий при реализации решений и планов, принятых высшим руководством.

*Нижний уровень управления* обеспечивает непосредственное управление работой исполнителей. Менеджеры этого уровня (руководители групп, бригады, мастера и другие специалисты) обеспечивают выполнение оперативных планов и решений среднего звена управления. Общий менеджмент включает все уровни и все функциональные области (сферы) управления.

По специфике управления организацией (конкретной управленческой деятельности) различают следующие виды менеджмента, ориентированные на основные функциональные области:

- стратегический менеджмент представляет собой специфическую управленческую деятельность, входящую (как правило) в исключительную компетенцию высшего уровня управления и направлен на обеспечение достижения успеха организации в целом и её структурных подразделений;

- производственный или операционный менеджмент (управление производством) — в широком смысле отражения практической деятельности конкретного предприятия. Производственный менеджмент включает процесс управления производством, в том числе технологический менеджмент, и тесно связан с маркетинговым, инновационным и финансовым менеджментом в процессе организации и реализации управления;

- маркетинговый менеджмент (управление маркетингом) выступает как инструмент взаимодействия и адаптации хозяйственной деятельности предприятия к рынку;

- инновационный менеджмент (управление инновационной деятельностью) выступает как инструмент, обеспечивающий конкурентные преимущества и эффективность функционирования предприятия в конкурентной среде;

- финансовый менеджмент (управление финансовой деятельностью предприятия);

- управление персоналом и т. д. Суть искусства менеджера состоит в том, чтобы суметь правильно организовать и направить действия персонала, найти эффективные методы согласования действий и усилий многих людей для достижения целей предприятия. В силу этого важной составляющей общего менеджмента предприятия и одним из основных его видов является управление персоналом, рассматриваемое в рамках отдельной дисциплины [9].

### **1.3.2 Определение понятия и классификация организаций**

Современный мир нередко рассматривается как мир самых разных организаций, которые представляют собой «совокупность людей, групп, объединённых для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры; общественное объединение, государственное учреждение».

Организации создаются для удовлетворения разнообразных потребностей людей и поэтому имеют самое различное назначение, размеры, строение и другие характеристики.

Любая организация, вне зависимости от её конкретного назначения, может быть описана с помощью ряда параметров, среди которых главными являются:

- целевое назначение;
- правовая и нормативная основа;
- ресурсы, процессы и структура;
- разделение труда и распределение ролей;
- внешняя среда и система внутренних социальных, а также экономических связей и отношений, отражающих организационную культуру [10].

Понятие «организация» имеет несколько толкований:

1. Внутренняя упорядоченность, согласованность и взаимодействие дифференцированных и автономных частей целого.
2. Совокупность процессов или действий, ведущих к образованию взаимосвязей между частями целого.
3. Объединение людей, совместно реализующих поставленную цель и действующих на основе определённых правил и процедур.

Под организацией понимается устойчивое объединение совместно работающих людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

С учётом сложившихся традиций понятия «организация» и «предприятие» широко применяются как взаимозаменяемые.

Организации представляют собой сложный организм, в котором переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жёсткая технология и неформальные инициативы. Каждая организация имеет свои традиции, свои ценности и поведение, которые вызвали к жизни понятие организационной культуры [11].

Всё многообразие организаций подразделяется на классы и виды, каждый из которых объединяет предприятия, однородные по тому или иному критерию. На основании критерия формализации выделяются:

- *формальные* организации, имеющие чётко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи; в эту группу входят все организации бизнеса, государственные и международные институты и органы;
- *неформальные* организации, работающие без чётко определённых целей, правил и структур; сюда относят все институты семьи, дружбы, неформальных отношений между людьми.

По формам собственности они могут быть частными, государственными, муниципальными и иными.

По отношению к прибыли организации подразделяются на *коммерческие* и *некоммерческие*. Первые преследуют извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, вторые не стремятся извлекать или

распределять полученную прибыль между участниками, но могут осуществлять предпринимательскую деятельность, когда это служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям.

По размерам организации группируются на *крупные, средние и малые*. В качестве классификационных признаков такого деления чаще всего используют такие критерии, как число занятых, объём продаж (оборот) и балансовая стоимость активов.

По участию в различных секторах производства организации подразделяются на четыре типа, в каждый из которых входит несколько отраслей, однородных по своему месту в технологическом цикле:

- отрасли первичного цикла, занимающиеся добычей сырья, включают организации и предприятия сельского, лесного и рыбного хозяйств, угольной промышленности и т. д.;

- отрасли вторичного цикла, в состав которых входят организации и предприятия обрабатывающей промышленности, например, машиностроения, металлообработки, автомобилестроения и т. д.;

- отрасли третичного цикла, предприятия и организации которого оказывают услуги, необходимые для нормальной жизнедеятельности отраслей первых двух секторов. Это банки, страховые компании, образовательные учреждения, туристические агентства, розничная торговля и др.;

- к четвёртому сектору относят все организации и институты, которые занимаются такой прогрессивной и быстро развивающейся сферой человеческой деятельности, как информационная технология. Этот сектор сформировался сравнительно недавно, но его значение и потенциал растут с такой скоростью, с которой во всем мире увеличивается роль информации в управлении большими и сложными системами [12].

Жизненный цикл организации подобен жизни человека, как и люди, организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают либо обновляются и процветают, либо прекращают своё существование.

Наиболее часто жизненный цикл организации делят на временные отрезки, которые предусматривают следующие этапы:

1. Этап рождения. Организация находится в стадии становления и формирования производственных задач, цели являются ещё нечёткими, и творческий процесс протекает слабо.

2. Этап роста. Организация стремительно растёт в том направлении, для которого она первоначально предназначалась. Формируется миссия организации, развиваются инновационные процессы.

3. Этап стабилизации. В организации наступает состояние зрелости, консолидации. Стабилизируется структура организации, вводятся правила, определяются процедуры. Увеличивается выпуск продукции и рассчитывается рынок оказания услуг.

4. Этап спада. Организация ухудшает результаты деятельности, сокращается спрос на продукцию или услуги, число конфликтов нередко увеличивается, руководители ищут пути рынков и использования новых возможностей. Приходит новая команда руководителей, происходит реорганизация и обновление продукции или ликвидация организации.

### 1.3.3 Внешняя и внутренняя среда организации

Ключевые факторы успеха организации находятся в двух сферах: во внешней (из которой она получает все виды ресурсов, включая информацию, т. е. знание) и во внутренней (сильные и слабые стороны которой создают те или иные предпосылки для преобразования ресурсов в продукцию и услуги).

Внешняя среда характеризуется как совокупность переменных, которые находятся за пределами предприятия и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны его менеджмента. Это все организации, а также люди, которые связаны с данным предприятием в силу выполняемых им целей и задач:

- поставщики;
- потребители;
- акционеры;
- кредиторы;
- конкуренты;
- профессиональные союзы;
- торговые организации;
- общества потребителей;
- правительственные органы и др.

Кроме того, существует как бы второй ряд переменных внешней среды — социальные факторы и условия, которые, не оказывая прямого воздействия на оперативную деятельность организации, предопределяют стратегически важные решения, принимаемые её менеджментом. Важнейшая роль здесь принадлежит экономическим, политическим, правовым, социально-культурным, технологическим, экологическим, физико-географическим факторам и переменным. Значение факторов внешней среды резко повышается в связи с возрастанием сложности всей системы общественных отношений (социальных, экономических, политических и пр.), составляющих среду менеджмента. Именно внешнее окружение диктует стратегию организаций [13].

Внутренняя среда каждой организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на процесс преобразований (производства продукции, услуг и т. д.).

Внутренние переменные — это ситуационные факторы внутри организации. Несмотря на всё возрастающее значение в развитии организации

внешних факторов, внутренние являются определяющими. К основным переменным внутренней среды организации относятся: цели, структура, ресурсы, оборудование, материальные запасы, технология, культура организации и т. д.

**Цели.** Они представляют собой конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе, или в целом организация.

**Структура организации.** Структура организации представляет собой взаимоотношение уровней и функциональных областей, построенную в такой форме, которая позволяет обеспечить успешность достижения поставленных целей.

**Ресурсы** любая организация получает из внешней среды в виде так называемых «входов», т. е. в ту продукцию или услуги, ради производства которых создано предприятие. Помимо трудовых, материальных и денежных в них нередко большое место занимают так называемые «неосязаемые» ресурсы, которые могут быть представлены, например, в виде особых знаний или умений, общественной поддержки программ и политики предприятия. Персонал является центральным звеном в любой модели менеджмента. Эффективность управления людьми всегда было и есть высокое искусство, и основа всех результатов и потерь в организации.

**Оборудование.** Характеризуя состояние оборудования, выделяют три составляющие качества оборудования — мощность, универсальность, надёжность. Номинальная мощность — это мощность, на которую было рассчитано устройство при его проектировании. Реальная мощность — эта та, с которой работает оборудование. Отношение реальной мощности к номинальной выражают эффективность оборудования.

**Материальные запасы.** Это запасы сырья, материалов и готовой продукции, которые приобретаются или накапливаются, чтобы мог свершиться процесс материального производства.

**Технология** представляет собой мастерство, совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых входящие материалы преобразуются в готовую продукцию.

**Культура организации** — это система коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиции и норм поведения, оказывающая заметное влияние на поведение, как отдельных индивидов, так и групп людей, работающих на предприятии, а, следовательно, и на процессы и результаты совместной работы. Это внутренняя среда обитания работников организации, система их взаимоотношений, стили поведения, реакции на окружающую среду в совместной деятельности.

Эффективность организации оценивается как системная целесообразность, учитывающая её способности к саморегулированию и самоорганизации, а также к достижению целей при изменении внешних условий и факторов. Внутренняя среда любой организации, которая формируется под воздействием непрерывно принимаемых руководством управленческих решений, реально определяет уровень системной эффективности [14].

## Тема 1.4 Зарубежный опыт управления. Эволюция управленческой мысли

### 1.4.1 Основные школы управления и управленческие концепции

Управление выделилось в самостоятельную область человеческих знаний, в науку, только в конце XIX в., хотя достаточно чёткое разграничение науки и искусства произошло в XVIII в., когда научная деятельность начала всё больше связываться с «разумом», «логикой», «рассудком». Управление как наука имеет свой предмет изучения, свои специфические проблемы и подходы к их решению. Научную основу этой дисциплины составляет вся сумма знаний об управлении, накопленная за сотни и тысячи лет практики и представленная в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления.

Первые работы, в которых была сделана попытка научного обобщения накопленного опыта и формирования основ научного управления, появились за рубежом к концу XIX — началу XX в.

Основателем школы научного менеджмента был Ф. У. Тейлор — инженер-практик и менеджер, решавший в своей повседневной работе проблемы рационализации производства и труда с целью повышения производительности и эффективности. Изучая способы выполнения работ и трудовых операций, Ф. Тейлор сформулировал четыре принципа управления индивидуальным трудом рабочих:

- научный подход к выполнению каждого элемента работы; научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочего;
- кооперация с рабочими;
- разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.

Другой известный специалист в области менеджмента — А. Файоль предложил формализованное описание работы управляющих в организациях и сформулировал принципы управления, которыми предлагалось руководствоваться при решении управленческих задач и выполнении функций менеджмента. А. Файоль считается основателем, так называемой классической административной школы управления.

Развитие науки управления характеризуется множественностью школ и подходов, разработывавших те или иные аспекты управления [15].

На рубеже 50—60-х гг. в научных разработках по управлению организациями произошёл качественный сдвиг, оказавший влияние на все последующие выводы и положения науки. Это было связано с использованием системного подхода к управлению предприятиями, которые стали рассматриваться как открытые системы, активно взаимодействующие с внешней средой. Научные разработки, базирующиеся на количественном и системном подходах к менеджменту, углубили понимание сложных управленческих проблем путём их моделирования и позволили шире применять количественные методы

при принятии решений в сложных ситуациях. На основе исследования операций и математических моделей стали решаться сложнейшие задачи управления запасами, распределения ресурсов, массового обслуживания и многие другие. Разработки в области системного подхода существенно увеличили возможности управленческого контроля за всеми переменными, оказывающими воздействие на успех организации.

### 1.4.2 Особенности управления в организациях

Ведущим критерием в рыночной экономике выступает конечный результат — прибыль. Широко распространены такие понятия и соответственно им виды деятельности, как бизнес, предпринимательство и менеджмент. Они сходны между собой и в тоже время имеют существенные различия и неодинаковое сущностное содержание.

Бизнес — это деятельность, направленная на получение прибыли путём создания и реализации определённой продукции или услуг.

В развитой рыночной экономике ведущее место занимают малый и средний бизнес. Соответственно, бизнесмен — это владелец капитала, находящегося в обороте и приносящего доход.

Предпринимательство — инициативная самостоятельная деятельность, направленная на получение прибыли или личного дохода, осуществляемая от своего имени. Соответственно, предприниматель — это человек, осуществляющий бизнес, вкладывающий собственные средства в предприятие и принимающий на себя всю полноту ответственности и риска.

Менеджмент — как процесс, это такое управление людьми и использование материальных ценностей при котором цели предприятия достигаются наиболее гуманными, экономичными и рациональными путями.

Менеджмент выступает в качестве наиболее эффективного, рационального управления организацией, целью деятельности которой является производство прибыли, однако не любым способом, а наиболее гуманным, экономичным и рациональным. Менеджмент — самостоятельный вид профессиональной деятельности людей, направленный на достижение организацией, действующей в рыночных условиях, определённых целей управления путём рационального использования экономических ресурсов. Менеджмент — это профессиональная деятельность по управлению на основе найма руководителей, которая предполагает специальное образование и опыт руководства. Чаще всего менеджеры не являются собственниками предприятия.

Сегодня в мире можно выделить модели общественного развития с различными их модификациями:

1. Неоклассическая, монетарная модель, основанная на отрицании государственной собственности и соответственно, на абсолютизации частной, что предполагает резкое сокращение социальной функции государства.

2. Социально-ориентированная модель, основанная на свободном осуществлении разных форм собственности, сильной социальной функции государства. Сторонниками этой модели были в ФРГ — Людвиг Эрхард (1887—1977), в Швеции — Гуннар Карл Мюрдаль.

Современная гуманистическая концепция была создана в 80—90-е гг. XX в. учёными Дж. Грейсон, Т. Питерс, Р. Уотермен и др. Теория исходит из необходимости обеспечения мирового баланса между социально-экономическим развитием и сохранением окружающей среды.

Современная ситуация потребовала от топ-менеджеров изменять казалось бы незыблемые принципы управления персоналом. Прежде всего, это вызвано тем, что производить продукцию классических потребительских стандартов уже нельзя. Наступило их перепроизводство. Разрабатывать и производить продукцию, отвечающую качественно иным потребительским требованиям, прежним методами управления становится невозможным. Во-первых, из-за утраты потребности в труде; во-вторых — из-за нивелирования личности; в-третьих — из-за отсутствия мотивации к развитию личности. И поскольку в центре материального и нематериального производства становится человек, то изменяется и философия управления персоналом. Если до начала 90-х гг. её можно было сформулировать как «хорошо фирме — хорошо тебе», то теперь происходит переход к философии «хорошо тебе — хорошо фирме».

В основе существования и процветания общества лежит промышленное производство и связанное с ним производство услуг. Производство материальных и духовных благ, а также связанные с этим отрасли, называется глобальным производством.

Известные американские учёные Т. Питерс и Р. Уотермен сформулировали положения, которые легли в основу современной гуманистической концепции:

- ориентация на действие работников, предрасположенность их к свершениям и нововведениям;
- постоянное удовлетворение нужд потребителя, предвосхищение его желаний;
- поддержка самостоятельности и предприимчивости, поощрение энтузиастов;
- рассмотрение людей как главного источника повышения производительности труда и эффективности производства;
- связь с жизнью, ценностное руководство;
- приверженность своему делу;
- свобода действий и жёсткость одновременно, сосуществование централизации управления и максимальная автономия рабочих групп [16].

Многие крупные промышленные компании США, Германии, Японии и других стран пошли на превращение их в сложные многоотраслевые комплексы, объединяющие большое количество промышленных предприятий различных отраслей и различного производственного профиля, в том числе торговые и транспортные компании, научно-исследовательские институты и опытно-конструкторские организации. В результате диверсификации процесс производства расширяется.

## Тема 1.5 Процессный, системный и ситуационный подход к управлению

### 1.5.1 Сущность процессного подхода к управлению

Процессный подход состоит из следующих этапов:

1. Планирование. Предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. Функция планирования отвечает на следующие основные вопросы: где мы находимся в настоящее время? Оценивать сильные и слабые стороны организации в таких областях как финансы, маркетинг, производство, трудовые ресурсы, научные исследования и разработки? Куда мы хотим двигаться? Оценивая возможности и угрозы в окружающей среде, такие как конкуренция, клиенты, законы, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, руководство определяет, каким должны быть цели организации и что может помешать организации достичь этих целей? Как мы собираемся сделать это? Что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации?

Планирование — способ, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению её общих целей.

2. Организация. Организовывать — значит создать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организации.

3. Мотивация. Задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

В настоящее время для того, чтобы мотивировать своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через эффективное решение поставленных задач.

4. Контроль. Это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Существует три аспекта управленческого контроля.

Установление стандартов — точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования.

Второй аспект — измерение того, что было в действительности достигнуто за определённый период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами.

Третья фаза, где предпринимательские действия, если это необходимо, подвергаются коррекции серьёзных отклонений от первоначального плана. Четыре функции управления имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации [17].

## 1.5.2 Сущность системного подхода к управлению организацией

Системный подход в управлении — быстро развивающаяся совокупность теоретических представлений и созданных на их основе методических рекомендаций для решения организационных проблем. Данный подход не только быстро адаптируется к новым вызовам теории и практики управления, но и служит эвристикой и методологией, оценивающей теоретический и практический потенциал новых подходов в менеджменте.

Системный подход придаёт особое значение объединению связей между различными организациями.

Система — некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Все организации представляют собой системы. Поскольку люди являются, в общем смысле, компонентами организаций (социальными компонентами), наряду с техникой, которые вместе используются для выполнения работы, они называются социотехническими системами. Точно так же, как и в биологическом организме, в организации части её взаимосвязаны.

В управлении выделяют открытые и закрытые системы.

*Закрытая* система имеет жёсткие фиксированные границы, её действия относительно независимы от среды, окружающей системы. Часы — знакомый пример закрытой системы.

*Открытая* система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы — это объекты обмена с внешней средой, проницаемые границы системы. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Кроме того, открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить своё функционирование.

Значение системного подхода для рационализации управленческой деятельности и проектирования организаций возрастает также в связи с необходимостью учитывать в управленческой деятельности новые реалии, вызова, с которыми приходится сталкиваться организациям в современных условиях:

- возрастает динамизм 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;

- интернационализация бизнеса, размывание национальных, региональных границ, всё большее доминирование на мировых рынках транснациональных корпораций порождает множество проблем, тесно связанных с традициями, этническими, социально-психологическими, политическими особенностями населения крупных регионов мира;

– для успешной и эффективной работы организаций необходимы постоянные и глубокие преобразования организационных структур. Использование новых возможностей проектирования организационных структур, структурно-функциональной организации бизнеса и управления с наибольшей полнотой реализуется при системном проектировании организаций;

– успешная работа организаций в современных условиях требует особого внимания к использованию творческого потенциала человеческих ресурсов организации [18].

### **1.5.3 Основные свойства ситуационного подхода к управлению**

Наиболее эффективным способом управления в конкретной ситуации является тот, который будет оптимальным для данной ситуации.

Центральным фактором ситуационного подхода является сама ситуация, т. е. комплекс обстоятельств, влияние которых на организацию в данное конкретное время самое сильное. Ситуация находится в центре внимания руководителя. Именно это помогает руководителю выбрать тот метод управленческого воздействия, который в данной ситуации будет в наибольшей мере способствовать достижению цели организации.

Таким образом, ситуационный подход эффективно увязывает конкретные приёмы и научные воззрения с конкретными ситуациями для достижения целей организации.

Методология ситуационного подхода представлена как процесс:

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказывали свою эффективность.

2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия как положительные, так и отрицательные, от применения данной методики или концепции.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятности эффект может повлечь за собой их изменение.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приёмы с конкретными ситуациями. Тем самым будет обеспечено достижение целей организации в сложившихся условиях самым эффективным путём [19].

Согласно ситуационному подходу, менеджеры должны знать о взаимодействии между внешней и внутренней средой. Ситуационный подход признает три основных ограничения: технологическое, человеческое и ограничение в постановке задачи.

Технология во многом определяет и степень взаимозависимости среди различных сегментов организации. Чем выше степень взаимозависимости, тем больше требуется координации и, следовательно, больше управленческого искусства.

Человеческие ограничения отражают уровни компетенции людей, работающих в организации. Один из случайных факторов здесь состоит в определении мотивации групп рабочих.

Ограничение в постановке задачи возникает из фактического характера работ, выполняемыми рабочими.

С точки зрения ситуационного подхода, управление — это, в первую очередь, искусство менеджеров понять ситуацию, вскрыть её характеристики и выбрать соответствующее управление, а уж потом следовать научным рекомендациям в области управления, носящим универсальный и обобщающий характер.

## **Тема 1.6 Особенности управления организациями, основанными на различных формах собственности**

### **1.6.1 Классификация предприятий**

Предприятие характеризуется производственно-техническим единством связанных и дополняющих друг друга производств, образующих вместе производственную систему. На базе общности потребляемого сырья, материалов, технологических процессов производится продукт, достигаются поставленные конечные цели.

Организационно-административная самостоятельность предприятия выражается в том, что наделённое, как правило, правом юридического лица руководство, в пределах представленных ему полномочий, принимает и реализует решение по деятельности персонала, определяет механизм его функционирования и результатов деятельности.

Хозяйственная обособленность предприятия состоит в том, что ему принадлежит определённой величины основной и оборотный капитал, имеет расчётный счёт в банке и систему бухгалтерского учёта и отчётности, имеет право в установленных пределах самостоятельно распоряжаться финансовыми ресурсами. В том случае, если сфера деятельности предприятия обозначается границами фирмы, то его хозяйственная обособленность будет полной, а частичной — когда оно входит как составная часть фирмы.

Для успешного функционирования предприятия необходима система ресурсов, таких как технические, технологические, кадровые, финансовые. Их состав и структура отражаются профилем предприятия и товарным ассортиментом.

Предприятия, специализирующиеся на выпуске однородной продукции, образуют соответствующие отрасли материального производства и представляют собой главные элементы, из которых формируются одновременно отраслевые и территориальные комплексы, образуются министерства, ведомства, области, города.

В зависимости от вида и характера производственно-хозяйственной деятельности предприятия подразделяются на промышленные, сельскохозяйственные, транспортные, торговые и т. п.

Промышленные предприятия занимаются производством средств производства и предметов потребления. К промышленным фирмам относятся обычно те, у которых более 50% оборота приходится на производство промышленной продукции. Всё это приводит к тому, что в результате огромной концентрации и интернационализации производства выпуск подавляющей части продукции и международной торговли сосредоточен в руках крупнейших транснациональных корпорациях (ТНК).

Такие корпорации занимают господствующее положение и в торговле патентами и лицензиями, и представлении технических услуг. Они являются основными экспортёрами производственного капитала, направляемого на создание за рубежом собственной сети филиалов и дочерних компаний, при этом значительную часть продукции они импортируют со своих заграничных предприятий.

В зависимости от размера выпускаемой продукции или оказания услуг, величины производственного потенциала, численности работников предприятия делятся на крупные, средние, мелкие.

По типу производственных процессов различают предприятия с массовой (завод «Горизонт»), серийной (БелАЗ) и единичной (судоверфь) продукцией.

По степени специализации предприятия бывают:

- *универсальные*, выпускающие разнообразную и не обязательно технологически связанную продукцию широкого ассортимента и различного назначения;

- *специализированные*, производящие однородные изделия или услуги ограниченного ассортимента массового или крупносерийного производства;

- *комбинированные*, в которых один вид сырья или готовой продукции на одном и том же предприятии превращается в другой, а затем в третий вид (например, производство чугуна, затем переплавка его в стальные слитки, часть из них поступает потребителю, другая часть идёт на производство стального проката и т. д.).

С учётом уровня механизации и автоматизации основных производственных процессов предприятия могут быть автоматизированные, в них роль людей сводится к наблюдению за технологическими процессами; комплексно механизированных, на которых человек непосредственно управляет производственным процессом; частично механизированных, работа на которых требует затрат физического труда.

По правовому положению фирмы предприятия делят на два вида: единоличные предприятия и объединение предпринимателей.

Единоличное предприятие является собственностью одного лица или семейства, которые несут ответственность за его имущество. Единоличное владение может реализоваться без образования юридического лица (индивидуальная трудовая деятельность).

Весомое значение в современных условиях имеет объединение предпринимателей. В зарубежных странах не существует единой классификации объединений, а зависит, в основном, от характера объединений и системы ответственности участников по обязательствам фирмы. Во многих странах объединение предпринимателей имеет следующую классификацию.

*Полное товарищество* — это объединение участников, занимающихся предпринимательской деятельностью в соответствии с заключённым между ними договором, участвуют в делах товарищества и несут субсидиарную ответственность по обязательствам своим имуществом.

*Коммандитное товарищество* — это такое предприятие, которое представляет собой объединение двух и более лиц для осуществления предпринимательской деятельности, при этом одни участники (полные товарищи) несут ответственность по делам товарищества, а другие (коммандиты, или вкладчики) отвечают только своим капиталом. Полные товарищи участвуют в товариществе, как своим капиталом, так и в хозяйственной деятельности, а вкладчики — только своим капиталом.

*Общество с ограниченной ответственностью* — это форма партнёрства в совместной деятельности, уставной капитал делится на доли, размер которых пропорционален взносам учредителей. Участники общества несут ответственность по обязательствам общества только своим вкладом и не несут ответственности своим имуществом.

*Акционерное общество* — субъект хозяйствования, представляет собой объединение капиталов, разделённым на определённое число акций, который несёт ответственность только своим имуществом. Акционерное общество бывает открытого типа, когда акции распространяются по подписке, и закрытого, когда акции реализуются между участниками общества.

По форме собственности субъекты хозяйствования могут быть частными, государственными и кооперативными.

Частные могут существовать в виде самостоятельных независимых компаний, либо в виде объединений, созданных как на основе системы участия, так и в результате договорённостей между участниками объединения.

Под государственными предприятиями понимается как чисто государственные, в которых обычно весь капитал принадлежит государству, так и смешанные, значительная часть пакета акций (более 50%) принадлежит какому-либо министерству.

Одной из форм государственных и коммерческих предприятий могут быть унитарные предприятия, которые не допускают деления его имущества.

Кооперативные фирмы (союзы) представляют собой паевые объединения потребителей, фермеров или мелких производителей по осуществлению коммерческой деятельности

По признаку принадлежности капитала различают: *национальные* фирмы, капитал которых принадлежит своей стране; *иностранные* — капитал которых принадлежит иностранным предпринимателям полностью или частично, обеспечивающий им контроль; *совместные* — капитал которых принадлежит предпринимателям двух или более стран [20].

### **1.6.2 Исторически сложившиеся формы объединения предпринимателей и капиталов**

В мировой практике хозяйствования сложились определённые типы объединения, характера хозяйственных отношений между их участниками, степени самостоятельности входящих в объединение предприятий.

Одним из представителей таких объединений является картель, который объединяет фирмы одной отрасли для регулирования коммерческой деятельности в области регулирования сбыта. Участники картеля сохраняют права собственников картеля на свои предприятия, финансовую и юридическую самостоятельность.

Синдикат — как разновидность картельного соглашения, на правах акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью предполагает сбыт продукции через единый сбытовой орган. При этом участники синдиката сохраняют юридическую и коммерческую самостоятельность и зачастую свою сбытовую сеть.

Пулы, как объединения картельного типа, предусматривают особый порядок распределения прибыли его участников. Сначала весь объём прибыли поступает в общий фонд, а затем в заранее установленных пропорциях распределяется между его участниками.

Трест, как объединение различного рода предприятий, представляет слияние их в единый производственный комплекс. Теряя юридическую и хозяйственную самостоятельность, входящие в него предприятия подчиняются единому управлению.

Ассоциация — добровольный союз предприятий на основе объединения участниками своих финансовых и материальных ресурсов в целях углубления специализации совместных производств, координации усилий в инвестировании, изучении рынка и других направлений деятельности. В ассоциации отсутствует взаимная ответственность по долгам участников и ассоциации в целом. Управление ею осуществляется как специально созданным органом, так и одним из участников по соглашению между ними.

Концерн — одна из сложных форм объединений, включающая предприятия промышленности, торговли, транспорта и банковской сферы. Участники концерна согласованно осуществляют всю хозяйственную деятельность и не могут одновременно участвовать в других объединениях без согласия концерна.

Консорциум — временное соглашение между промышленными предприятиями и банками для совместного решения какого-то капиталоемкого проекта. Он не является юридическим лицом и при выполнении поставленной цели прекращает свою деятельность или преобразуется в другой вид договорного объединения.

Корпорация — добровольный союз промышленных предприятий, проектно-конструкторских, строительных, транспортных организаций, научно-исследовательских институтов, вход в который и выход из него осуществляется на добровольной основе по решению органов управления и собственников хозяйствующих субъектов.

Холдинг — акционерная компания, использующая свой капитал для приобретения контрольных пакетов акций других предприятий с целью установления контроля за ними.

Финансово-промышленные группы — объединения промышленных предприятий, банков, транспортных организаций и других хозяйствующих субъектов различных государств для решения общих производственных и финансовых задач. Их деятельность строится на принципах добровольности и равноправия, свободы выбора организационной формы объединения, самоуправления.

Развитию стратегических и межфирменных соглашений способствует усиление экономической интеграции на межгосударственных условиях. Наиболее распространены венчурные союзы, соглашения о совместных исследованиях и разработках, договоры о поставках, предпринимательские союзы.

Предпринимательские союзы создаются на базе кооперационных соглашений, объединяющих компании разных размеров и форм собственности. Такое объединение представляет собой гибкую структуру позволяющую привлекать новых партнёров, даже конкурировать между собой.

Многие организации выбирают франчайзинг в качестве оптимальной формы организации бизнеса.

Франчайзинг — это соглашение крупных корпораций с мелкими фирмами или отдельными предпринимателями, производственными или функционально-операционными компаниями, в соответствии с которым последним представляется право осуществлять определённый вид деятельности с использованием принадлежащей крупным компаниям или технологии, или лицензии, или фирменной торговой марки.

Виды франчайзинга:

– товарный — передача права на продажу товаров с фирменной торговой маркой;

- производственный — передача технологии для производства продукции;
- деловой — передача лицензии на право открытия магазинов, киосков для продажи покупателям набора продуктов и услуг под его именем.

Усиление конкуренции в глобальном масштабе предопределило в последние десятилетия отход организаций от централизованной иерархии к более гибким структурам, представляющие собой сети.

Перенесение рыночных отношений во внутреннюю сферу компаний так называемые «внутренние рынки» вызвало к жизни новый вид структур — сетевые организации. По своему содержанию сети представляют собой совокупность фирм или специализированных подразделений, деятельность которых регулируется рыночными механизмами вместо административных методов.

Проявление нового вида продукции, получившей название виртуальной, вызвало образование виртуальной организации, которая представляет собой объединение функциональных партнёров, управляющих проектированием, производством и реализацией продуктов и услуг с использованием современных информационных технологий и систем контрактов [21].

## **Тема 1.7 Организация взаимодействий в управлении и полномочия**

### **1.7.1 Управление и власть. Понятие и содержание власти**

Власть и управление как бы два взаимодополняющих понятия, они переплетаются, но не тождественны. Признаётся наукой и практикой, что без реальной власти не может быть реального управления. Власть реализуется в управленческом процессе и приводит свой механизм воздействия на управляемый объект.

Понятие «власть» в управленческой литературе означает способность того или иного лица оказывать влияние на поведение людей с целью подчинения их своей воле.

Исходя из взаимосвязи групп, отдельных субъектов, их интересов, мнений и ролей, которые они играют, власть позволяет менеджеру направлять действия и поведение подчинённых в русло интересов организации, побуждать сотрудников к более эффективной и плодотворной работе, предотвращать возникающие в коллективе конфликты.

В управленческой литературе выделяют формальную и реальную власть.

Формальная власть — это власть должности, обеспечивающая единство действий всех подчинённых, связана с официальным статусом лица в структуре управления организацией и измеряется либо числом подчинённых, либо объёмом материальных ресурсов, которыми данное лицо может распоряжаться.

Реальная власть — это власть авторитета, влияния, измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиниться, либо степенью зависимости от окружающих.

Основными формами власти являются:

1. Власть, основанная на принуждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать, таким образом, который воспрепятствует удовлетворению какой-либо насущной потребности, или причинит какие-то другие неприятности. Поэтому многие руководители пользуются влиянием через страх, угрожая различного рода санкциями: увольнение, лишение премии, понижение в должности и др.

Практика показывает, что обращение к страху может быть эффективным методом воздействия, если предполагаются конкретные меры, позволяющие понять, как подчинённым избежать неприятностей. Поэтому многие менеджеры воздействуют на объекты не в форме страха, а используют вознаграждение.

2. Власть, основанная на вознаграждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить потребность или доставить удовольствие. Поскольку власть, основанная на вознаграждении, имеет определённые ограничения, поэтому менеджер должен использовать и другие способы влияния.

3. Власть, основанная на традиции. Сводится к созданию совокупности традиций, привычек и ожиданий выполнения определённой работы, которые ведут к некоторому автоматизму действий и нарушение которых вызывает отрицательные эмоции.

4. Эталонная власть или власть примера. Характеристика или поведение влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий. Власть примера часто называют харизматическим влиянием.

5. Экспертная власть. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность.

6. Власть посредством убеждения сводится к подчинению своим убеждениям в необходимости выполнения предписываемого требования. Она делает ненужным высший контроль и стимулирование, поскольку подчинённый понимает, что поступать так, как то предписывает руководитель или требуют обстоятельства, наиболее целесообразно.

Самая слабая сторона убеждения — это медленное воздействие и неопределённость, одноразовое действие.

Из всего многообразия форм власти менеджер должен умело использовать воздействия в зависимости от возникшей ситуации [22].

### **1.7.2 Полномочия, их виды и делегирование**

Полномочия — это организационно закреплённое за должностным лицом, или коллективом ограниченное право и ответственность использовать ресурсы организации, самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные управленческие действия в организации.

В практике хозяйствования распределение полномочий в организации основывается на единоначалии, при котором сохраняется за руководством вся полнота власти, и делегированием полномочий.

Делегирование полномочий предполагает передачу задач и прав лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. При этом важно осознать, что делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, но ответственность, как обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение, не может быть делегирована.

Основными факторами, определяющими масштабы распределения полномочий по уровням управления, являются — сложность, важность и разнообразие решаемых задач. Чем больший объём решаемых задач, тем значительнее должны быть полномочия соответствующего уровня. Во многом пределы полномочий определяются развитой системой коммуникации, личными особенностями руководителей, морально-психологическим климатом в коллективе, сочетанием стратегии и тактики управления.

Полномочия и власть взаимосвязаны, однако они имеют и принципиальные различия. Полномочия определяются как делегирование, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации. В отличие от этого, власть представляет реальную способность действовать или возможность влиять на возникшую ситуацию. Можно иметь власть, не имея полномочий. Делегирование полномочий в организации требует координации деятельности отдельных звеньев управления, как направляющих действий в одно русло и обеспечивающих достижения единства целей. При делегировании полномочий в управленческом процессе должна соблюдаться координация вышестоящего звена управления и субординация низших звеньев, в основу которых положен принцип служебного подчинения низшего звена высшему.

При этом используются линейные и аппаратные (штабные) полномочия, причём оба типа могут применяться в различных формах, на базе которых формируются схемы управления.

*Линейные* полномочия передаются руководителем вышестоящего звена к нижележащему и далее по цепочке к другим подчинённым. Такие полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть для направления своих подчинённых на достижение поставленных целей. Руководитель, наделённый полномочиями, имеет право принимать решения и действовать в определённых вопросах без согласования с другими, в пределах действующего законодательства и предписаний организации.

*Аппаратные (штабные)* полномочия помогают руководителям использовать специалистов без нарушения принципа единоначалия, согласно которому работник получает задание от одного начальника и отвечает перед ним, для консультационного или обслуживающего характера.

Основными видами штабных полномочий выступают рекомендательные, контрольно-отчётные, координационные, согласительные.

Суть *рекомендательных* полномочий сводится к выдаче при необходимости советов нуждающимся в них руководителям или исполнителям для принятия оптимальных решений при выходе из возникшей ситуации.

*Контрольно-отчётные* полномочия представляют возможность проводить проверку деятельности руководителей и исполнителей, осуществлять анализ результатов и направлять его соответствующим инстанциям.

*Координационные* полномочия представляют возможность лицам или звеньям, которые наделяются ими, от имени высшего руководства согласовывать направления деятельности субъектов организации для достижения конечных целей.

*Согласительные* полномочия сводятся к представлению возможности высказывать в пределах представленной ему компетенции отношение к принимаемым решениям.

Таким образом, эффективность процесса делегирования полномочий во многом определяется оптимальным сочетанием интересов организации или подразделения, руководителя и подчинённых [23].

## МОДУЛЬ 2

### ЦЕЛИ, ФУНКЦИИ, ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

#### **Цели:**

- ознакомить слушателей с особенностями программно-целевого управления системы управления современной организацией;
- изучить этапы реализации программно-целевого управления, основные методы управления;
- сформировать понятие об основных методах управления современной организацией;
- подчеркнуть важность верной постановки целей организации и отдельного менеджера, показать ценность управления на основе поставленных целей (МВО) как средства повышения эффективности организации.

#### **Задачи:**

- выделить особенностями программно-целевого управления;
  - раскрыть цели, функции, принципы и методы управления;
  - изучить принципы управления организацией;
  - раскрыть факторы развития организационных структур управления.
- После изучения модуля «Цели, функции, принципы и методы управления»

слушатель должен:

#### **знать:**

- основы целеполагания и целепостановки;
- виды целей;
- сущность управления по целям (МВО);
- основные принципы управления;
- основные функции управления;
- основные методы управления современной организацией;

#### **уметь:**

- формулировать цели организации, миссию;
- оценивать приемлемость использования управления по целям в современных организациях;
- выявлять положительные и отрицательные стороны управления по целям;
- применять наиболее эффективные методы управления современной организацией.

## Тема 2.1 Цели управления организациями. Управление по целям (МВО)

### 2.1.1 Целеполагание. Цели управления организациями

Целеполагание как исходный момент в деятельности руководителя, означает выбор ориентира, определяющего направление движения или направленность действий. В управлении под целью понимается идеальное или желательное состояние объекта управления. Желаемое даёт необходимое в содержании цели управления, которое является главным её элементом, определяющим значительность цели, её объективность, организационную силу. Целепостановка как базовый элемент управления предполагает последовательность этапов: определение перечня принципиально возможных целей; сужение перечня до более конкретного списка реальных целей, выбор одной цели и её формирование; выявление подцелей, их формирование и постановка как целевых задач.

Цели классифицируются:

*По источникам*, на заданные из вне и сформировавшиеся внутри организации. Внешние цели ставит официальное руководство, формируются ожиданиями потенциальных партнёров, потребителей продукции, учитываются потребности социальной общности, в рамках которой организация функционирует. Внутренние цели — цели самого коллектива предопределяют удовлетворение потребностей его членов. Между этими двумя целями прослеживается детерминация, так как реализация внешней цели является средством достижения внутренней, т. е. удовлетворения собственных потребностей.

*По комплексности* цели разделяют на простые и сложные, которые в свою очередь трансформируются на подцели.

*По степени важности* цели разделяются на стратегические и тактические. Стратегические фокусируют решение перспективных задач, качественно меняющих ценности организации, например, занятие лидирующего положения в своём профиле деятельности.

Тактические цели направлены на решение отдельных этапов стратегических, например, проведение модернизации отдельных видов оборудования. Они призваны решать цели годового плана (оперативные) и текущего задания (операционные).

*По сроку действия* цели разделяют на: долгосрочные (свыше пяти лет), среднесрочные (от года до пяти лет) и краткосрочные (до одного года). В краткосрочных целях конкретизируются необходимые действия, и они являются проводниками на пути реализации долгосрочных.

*По содержанию* цели подразделяют на технологические, экономические, производственные, административные, маркетинговые, социальные.

К технологическим целям можно отнести процессы автоматизации, оснащение интеллектуальной техникой рабочего места руководителя, техническое перевооружение существующих и новое строительство производственных мощностей. Под экономическими целями может выступать сохранение и поддержание на необходимом уровне всех финансовых ресурсов. Производственные цели могут выражаться в достижении уровня производительности труда при производстве всех (или отдельных) видов продукции.

Административные цели могут определять критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение намеченных результатов, надёжного взаимодействия между сотрудниками, надлежащей их дисциплины.

Маркетинговые цели связывают с определением потребности населения и производства в продукции и услугах предприятия, завоеванием сегментов рынков сбыта, поддержанием и завоеванием лидерства в ценах и пр.

Научно-технические цели связывают с разработкой и внедрением новых видов и совершенствованием выпускаемых образцов продукции, завоеванием лидерства по вводу на рынок новых видов, используя для этих целей определённый процент прибыли.

Социальные цели ориентируются на установление благоприятных условий труда, жизни и отдыха работников, повышение их профессионального уровня и т. п.

*По форме выражения* бывают цели, характеризующиеся количественными показателями, например, объём производства в рублях, тоннах, штуках; описываемые качественно — улучшение морально-психологического климата в коллективе.

С точки зрения уровней различают общие и специфические цели. Общие цели формируются на основе общего представления, философии, т. е. миссии организации, отражают важнейшие направления деятельности всего коллектива и могут быть интегральными и функциональными.

Специфические цели разрабатываются в каждом подразделении и определяют основные направления его деятельности исходя из установок общих целей. Как правило, организация ставит и реализует не одну, а несколько целей, которые важны для функционирования и стратегического развития. Представленный здесь один из возможных вариантов классификации целей, позволяет конкретизировать задачу целеполагания и использовать механизм наполнения одной цели на другую. Например, сначала разрабатывается долгосрочная цель, а исходя из неё — краткосрочная. При достижении последней с учётом появившихся изменений разрабатывается другая долгосрочная цель, а на её основе — очередная краткосрочная.

В результате формируется упорядоченная и сбалансированная система целей и механизм её постоянного обновления. На практике в качестве механизма используют построение целевой модели в виде древовидного графа — дерева целей.

При построении дерева целей руководствуются следующими правилами:

- общая цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного результата;
- при развёртывании общей цели в иерархическую структуру целей исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;
- при формировании целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, не описывая способов их получения;
- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга;
- фундамент дерева должен составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определённым образом и в конкретные сроки [24].

### **2.1.2. Программно-целевое управление, этапы его реализации**

Программно-целевое управление — это метод управления развитием организации, осуществляемый на базе целевых комплексных программ.

Целевая комплексная программа — это директивный адресный плановый документ, где определён увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления комплекс экономических, технических, производственных, социальных, организационных мероприятий, реализация которых позволяет решить определённую проблему. Оно отличается ярко выраженным целевым характером, т. е. ориентирована на решение конкретной проблемы. На практике технология программно-целевого управления широко применяется на государственном, региональном и отраслевом уровнях, а так же на уровне предприятия.

Выделяют следующие виды комплексных целевых программ:

- президентские;
- региональные;
- отраслевые;
- объектно-целевые;
- комплексные.

Программы отражают структурные сдвиги и общую динамику развития социально-экономической среды. С помощью целевых программ можно устранить те проблемы развития, решение которых затруднено в силу необходимости расчленения сфер деятельности в организационных структурах аппарата управления.

Управление по целям представляет собой целостный системный организационный подход. Эта его черта в значительной степени определяет возможности менеджмента фирмы, корпорации получать максимальные результаты, пользуясь имеющимися в его распоряжении ресурсами. Существенным

элементом такого системно-организационного подхода является концентрация внимания менеджмента организации на достижимых целях. А это в свою очередь способствует эффективной реализации стратегических и тактических планов фирмы, созданию системы рационального управления, когда фирме не грозят резкие управленческие кризисы или «пожарные методы». Эта система ведёт к совершенствованию индивидуальной и коллективной (групповой) деятельности в фирме, корпорации [25].

### 2.1.3 Преимущества и недостатки управления по целям

Управление по целям, представляет собой определённую систему управления, в которой тесно взаимосвязаны два элемента: цель (результаты) и контроль. Свое название эта система получила от английского — управление по целям. В теории и практике западного менеджмента она известна как метод МВО — по начальным буквам трёх слов.

Суть МВО, по мнению основателя этой концепции Питера Друкера, заключается в том, что каждый руководитель, начиная с высшего звена и кончая самым низшим уровнем управления, должен иметь чёткие цели своей деятельности, а также план их достижения. Такие цели разрабатываются для поддержания и выполнения задач, поставленных на более высоком управленческом уровне.

Таким образом, метод МВО определяет комплексную организацию целей на предприятии, и её можно представить в виде дерева или разветвлённой иерархии целей. Причём цель руководителя подразделения (личная или его коллектива) планируется в рамках более широкой цели, например отдела, а её осуществление оценивается по значимости результатов для него. Это первая особенность метода МВО в организации.

Можно назвать ещё две характерные черты управления по целям:

1) тесная связь результатов и контроля; 2) мотивационный аспект метода.

*Преимущества управления по целям:*

1) способствует совершенствованию всей системы управления в организации;

2) способствует достижению высоких результатов деятельности организаций и каждого служащего;

3) представляет собой логическую систему (цепочку) планирования, начиная со стратегического и кончая постановкой индивидуальных целей;

4) требует от руководителя и служащих постановки конкретных и достижимых целей;

5) способствует объективной оценке полученных результатов, поскольку цели выражаются в количественных показателях;

б) помогает правильно и эффективно использовать кадры, распределяя между служащими не только ответственность, но и полномочия;

7) увеличивает возможности продвижения по службе (на основе достигнутых результатов);

8) помогает выявить наиболее перспективных руководителей и служащих;

9) улучшает процесс общения внутри организации (между руководителями и подчинёнными, руководителями и руководителями и т. д.);

10) дисциплинирует умственную деятельность руководителя, который должен уметь чётко и ясно определять свои цели и цели для подчинённых;

11) увеличивает мотивацию служащих, что связано с получением материального и (или) морального поощрения за полученные результаты.

*Недостатки управления по целям:*

1. Отсутствие заинтересованности и поддержки введённой на предприятии системы со стороны высшего руководства. Без неё менеджеры средних и низших уровней могут отнестись формально к планированию своих целей и тем более к их достижению. Соответственно МВО как система управления будет неэффективной.

2. Недостаточно широкое вовлечение служащих в планирование целей. Подмена индивидуальных планов, разрабатываемых совместно руководителем и сотрудником, указаниями и планами сверху.

3. Применение системы МВО связано с письменным заполнением специальных форм и часто письменными отчётами. Это может повлечь лавину бумаг, если не разработать определённых стандартов. Многие служащие по этой причине отрицательно относятся к МВО, считая, что канцелярская работа забирает много времени;

4. Сложности при постановке целей, особенно в тех видах деятельности, которые трудно оценить количественно.

5. Часты случаи, когда индивидуальные цели руководителей и служащих не согласуются с общими целями компании или им отдаётся приоритет за счёт более долгосрочных целей. Такая политика может привести к большим потерям в будущем.

6. Формальный подход менеджеров тех или иных уровней к постановке целей. Это приводит к тому, что их цели не отражают реальных потребностей организации. И даже если такие цели достигаются, ценность полученных результатов небольшая. Особенно часты случаи постановки целей не по степени важности, а чисто по формальному признаку — возможности определить их количественно.

7. Недостаточная компетентность или квалификация.

8. Восприятие МВО коллективом организации как попытку со стороны руководства усилить контроль над ним. Такое отношение может возникнуть, если МВО вводится чисто административным путём, без объяснения его значимости в целом для организации и для каждого руководителя (сотрудника).

9. Отсутствие индивидуальной мотивации. Это тот случай, когда в МВО плохо осуществляется одна из главных его функций: вознаграждение за полученные результаты.

10. Отрыв управленческой системы по целям от других систем и областей деятельности в организации. Например, слабое её взаимодействие с такими важнейшими сферами управления и производства, как составление бюджета, распределение материальных и человеческих ресурсов, прогнозирование [26].

Таким образом, метод МВО предполагает такое управление, когда каждый руководитель низшего звена устанавливает конкретные цели своей работы (работы своего подразделения) совместно со своим непосредственным начальником. Такой подход позволяет им через некоторый промежуток времени оценить фактические показатели выполнения плана.

#### **2.1.4 Особенности управления по целям (МВО)**

Управление по целям начинается с анализа сложившегося положения на данный момент определения желательных характеристик будущего результата. Требуется немало усилий от руководителей организаций по выработке реальных и обоснованных целей, особенно когда меняется внешняя среда.

Следующим шагом целевого управления является оценка действующей организационной структуры, при необходимости её совершенствования, составление положения о подразделениях и распределение функций между подразделениями.

Исходя из главной цели, производится разработка целей структурных подразделений. Содержание данного этапа сводится к тому, что цели должны быть сформулированы на каждом уровне управления, прежде всего по горизонтали. Поскольку реальные организации многоцелевые, то на данном этапе для каждого уровня управления должны быть сформулированы все цели выбранной стратегии.

Важным шагом является доведение выбранных целей до подразделений — обоснование построения дерева целей. Сущность данного этапа заключается в выявлении взаимозависимых целей, реализуемых на каждом уровне управления, что позволяет построить дерево целей.

После доведения целей до исполнителей начинается этап реализации целей. Содержание этапа сводится к закреплению целей за каждым исполнителем, определению всех ресурсов, необходимых для реализации целей, составление графика выполнения работ, контроль за ходом выполнения, своевременность вмешательства и корректировки поставленных целей.

Оценка достигнутых результатов должна производиться снизу вверх с выходом на главные цели. Результаты реализации целей обсуждаются с подразделениями и доводятся до исполнителей каждого уровня управления. Исследования применения целевого менеджмента во многих фирмах в целом дают положительные результаты. Однако нередки случаи, когда МВО не оправдывает себя, т. е. ожидаемого улучшения управленческой деятельности,

повышения эффективности производства не происходит. И наконец, опрос управленческого персонала на некоторых предприятиях выявил и третий вариант оценки МВО — полное неприятие этой системы.

Таким образом, МВО должно стать философией высшего менеджмента организации [27].

## **Тема 2.2 Функции менеджмента, их взаимосвязь в управлении**

### **2.2.1 Цель, содержание, сущность функции планирования**

Содержание планирования как функции управления состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учётом материальных источников его обеспечения и спроса рынка.

Планирование предусматривает разработку целей и комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных результатов деятельности с учётом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и организацией в целом.

Планирование рассматривается так же как способ, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации на достижение успеха путём детального представления желаемого результата и определения мероприятий по его достижению с учётом использования возможностей предприятия и внешней среды.

Функция планирования должна обеспечивать полноту и максимальную достоверность планирования, ясность и прозрачность планов, а также непрерывность планирования.

В практической деятельности организаций существуют различные формы планирования, использующие соответствующие им методы, и виды планов. В зависимости от содержания, целей и задач, а также в зависимости от длительности планового периода можно выделить следующие формы планирования:

1. Долгосрочное.
2. Среднесрочное.
3. Краткосрочное (текущее или оперативное).

В целом планирование включает в себя определение: конечных и промежуточных целей; задач, решение которых необходимо для достижения целей; средств и способов решения конкретных задач; требуемых ресурсов, их источников и способа распределения.

Виды планов могут быть классифицированы по двум основным признакам: в зависимости от видов хозяйственной деятельности и в зависимости от организационной структуры предприятия (уровня планирования). При классификации по видам деятельности организации (конкретных подразделений)

разрабатываются планы научных исследований и опытно-конструкторских работ (НИОКР), производства, сбыта, материально-технического снабжения, финансовый план, план капитальных вложений и другие виды планов. По уровню планирования различают планы организации (предприятия) в целом, планы производственного отделения, планы дочерней компании, планы структурного подразделения и т. д.

Бизнес-план — это обоснование деятельности предприятия в рыночных условиях и рабочий инструмент, который при умелом использовании поможет управлять фирмой. Он составляется как для действующей, так и для вновь создаваемой фирмы. Применительно к новому предприятию бизнес-план разрабатывается в соответствии с общепринятой в экономической практике методикой. Для работающего предприятия бизнес-план составляется после проведения тщательного всестороннего анализа успехов и неудач фирмы.

Тщательно составленный бизнес-план даёт возможность довести идеи до других людей — сотрудников, инвесторов, кредиторов, общественности.

В теории и практике современного управления широкое распространение получил термин «стратегический менеджмент». Он включает в себя три понятия: стратегическое планирование, реализация стратегии, целевой менеджмент.

Стратегическое планирование в менеджменте имеет сходную задачу — создать основу для управления членами организации. Оно представляет собой комплекс действий и решений высшего руководства, направленных на разработку такой стратегии предприятия, которая бы способствовала его эффективному развитию как в настоящем, так и, главным образом, в будущем.

Таким образом, стратегическое планирование связано в первую очередь с проблемами организационного развития фирмы.

Стратегический план включает в себя также элементы корпоративной культуры и отражает те индивидуальные особенности организационной структуры фирмы, которые определяют её лицо, её место в ряду других организаций.

Стратегический план, разрабатываемый руководством фирмы, корпорации, особенно эффективен в таких организациях, которые заботятся о повышении профессионального мастерства своих сотрудников и потребительских качеств производимых товаров [28].

## 2.2.2 Цель, содержание, сущность функции организации

Функция организации представляет совокупность действий управленческого персонала, направленных на создание организационных условий для обеспечения наиболее эффективного достижения желаемого результата.

Функцию организации можно определить как процесс создания организационной структуры предприятия, которая даёт возможность людям эффективно работать вместе для реализации его (предприятия) целей.

Процесс создания организационных условий (организационной структуры) для реализации целей предприятия включает следующие стадии работы:

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

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

3. Оценка имеющихся человеческих ресурсов, их идентификация с конкретными видами работ и группирование в организационные формирования по родственным работам, технологиям и квалификационным требованиям к персоналу. Этот процесс направлен на создание конкретных подразделений и организационной схемы их взаимодействия (формирование организационной структуры), которая будет способствовать результативному и эффективному выполнению планируемых работ по достижению целей организации.

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

5. Оформление и утверждение (формализация) организационных схем и структуры, положений по элементам формируемой организационной структуры, должностных инструкций, нормативов и т. д. [29].

Процесс группирования родственных функций и видов работ в подразделения (отделы) принято называть департаментацией от английского слова «department» — отдел или по созвучию с функциолизацией — департаментализацией.

В практике управления используются различные подходы к созданию подразделений. Наибольшее распространение получили функциональный и дивизиональные подходы, отражающие название соответствующих организационных структур.

Функциональный подход предусматривает проведение департаментации по видам деятельности или по функциональной специализации подразделений (например, финансы, маркетинг, производство и т. п.).

Дивизиональный подход отражает формирование подразделений по продукту, потребителю, территориальному (региональному) признаку и другим аналогичным признакам, характеризующим рыночную ориентацию подразделений организации.

### **2.2.3 Цель, содержание, результаты выполнения функции мотивации**

Мотивация представляет процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации. Поведение человека всегда мотивировано.

Помимо методов формальной организации работы в рамках реализации функций планирования, организации и контроля менеджер должен проводить специфическое управление, направленное на развитие осознанного, эффективного труда сотрудников для достижения целей организации. В этом состоит главная задача функции мотивации.

Общепризнанно деление современных теорий мотиваций на две категории: *содержательные и процессуальные*.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации внутренних побуждений, называемых потребностями, которые заставляют людей действовать вполне определённым образом.

Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учётом их восприятия и познания.

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей по Маслоу, теория потребностей Мак Клеllandа, двухфакторная теория Герцберга.

*Иерархия потребностей по Маслоу* включает пять уровней потребностей, в том числе:

- физиологические потребности человека в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем, потребность в защите от физических и психологических опасностей, уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем;
- социальные потребности, к которым относятся — принадлежность к коллективу, его поддержка и наличие чувства принадлежности к кому или чему-либо;
- потребности в уважении включают потребности в самовыражении, личных достижениях, компетентности, в признании со стороны окружающих;

– потребности самовыражения — потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Все эти потребности Маслоу расположил в виде строгой иерархической структуры (пирамиды). При этом потребности первого и второго уровней отнесены к первичным потребностям, а последующие (третий — пятый уровень) — к вторичным потребностям.

*Теория потребностей Мак Клеllandа* также связана с формулированием различных уровней. Но Мак Клеlland делает упор на потребности только высших уровней (вторичных потребностях по Маслоу), формулируя их как: потребность власти, потребности успеха и потребность причастности.

Потребность власти отражает желание конкретного человека получить возможность воздействовать на других людей. Потребность успеха определяется процессом доведения работы до успешного завершения. Потребность причастности — аналогична мотивации по Маслоу.

Также как и иерархия Маслоу, теория потребностей Мак Клеllandа не нашла полного подтверждения на практике в силу присущих ей недостатков, аналогичных иерархии Маслоу (с учётом соответствующих уровней потребностей).

*Двухфакторная теория Герцберга* аналогично двум предыдущим основана на потребностях. Герцберг формулировал свою модель потребностей исходя из положения, что существуют две категории факторов: факторы гигиены и факторы мотивации.

Факторы гигиены включают: политику организации, условия работы, заработок, межличностные отношения и степень непосредственного контроля за работой конкретного человека. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа.

Факторы мотивации отражают успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокую степень ответственности и возможности творческого и делового роста. Факторы мотивации связаны с самой работой, с характером и сущностью выполняемой работы.

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. При этом его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу.

Рассмотрим три основные процессуальные теории: теорию ожиданий, справедливости и модель Портера — Лоулера.

*Теория ожиданий* базируется на том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение цели. Человек надеется на то, что выбранный им тип поведения приведёт к удовлетворению желаемого при его конкретных усилиях. Ожидание определяется в этом случае как оценка личностью вероятности определённого события.

Ожидание результатов от затрат труда определяет соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами ( $Z — P$ ). Теория ожидания определяет важность трёх взаимосвязей:

- затраты труда (З) — результаты (Р);
- результаты (Р) — вознаграждение (В);
- вознаграждение (В) — удовлетворенность вознаграждением (валентность).

Если люди чувствуют, что нет прямой связи между затратами труда и результатами (З — Р), то мотивация будет ослабевать. Ожидание в отношении результатов — вознаграждений (Р — В) представляет ожидание определённого вознаграждения (В) за достигнутый результат (Р). Если человек не будет ощущать чёткой связи между достигнутым результатом и желаемым поощрением или вознаграждением (Р — В), мотивация будет ослабевать. Если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация также будет слабой.

*Теория справедливости* даёт ответ на то, как люди распределяют и направляют своё усилие на достижение поставленных целей. Люди субъективно определяют соотношение полученного вознаграждения и затраченных усилий, а затем соотносят это отношение с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

При дисбалансе усилия и вознаграждения, оцениваемом конкретным сотрудником как несправедливость, возникает психологическое напряжение. Устранить дисбаланс можно, либо увеличив вознаграждение, либо уменьшив усилие. В таком случае поведение людей будет зависеть от принятой альтернативы. Теория справедливости формулирует следующий вывод: до тех пор, пока люди не будут считать вознаграждение справедливым, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда. При этом следует иметь в виду, что оценка справедливости носит субъективный характер (справедливость оценивает сотрудник).

*Комплексная модель Портера—Лоулера* включает элементы теории ожидания и теории справедливости. В модели заложены пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Модель Портера—Лоулера реализует следующие зависимости (взаимосвязи). Модель Портера—Лоулера отражает современный подход к мотивации с учётом ожидаемого вознаграждения за определённые усилия, при этом сотрудник увеличивает свои усилия, если считает полученное вознаграждение (внутреннее и внешнее) справедливым. Человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения за достигнутые результаты. Практика подтверждает, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.

Таким образом, менеджер должен:

1. Установить набор критериев, которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника. Критерии, связанные воедино, формируют личную философию, которая определяет поведение сотрудников. Знание личной философии позволяет создать рабочую среду, которая будет способствовать мотивации.

2. Создать атмосферу, благоприятную для мотивации.

3. Активно общаться со своими сотрудниками, а также знать, что им необходимо для полной мотивации. Обратная связь обеспечивает крепкую основу для этого [30].

### 2.2.4 Цель, содержание, задачи функции контроля

Контроль как функция представляет собой вид управленческой деятельности, обеспечивающий возможность удержания организации на выбранном (запланированном) пути достижения целей путём периодической оценки, сопоставления текущих результатов деятельности организации с установленными планами (стандартами) и принятия необходимых корректирующих действий.

Критерием эффективности любой системы контроля служит её способность обеспечивать возможность (организационные и информационные условия) для принятия своевременных управленческих воздействий по достижению целей организации.

К основным элементам функции контроля обычно относят этапы процесса контроля.

Этапы процесса контроля (основные элементы контроля) включают:

– установление показателей деятельности предприятия, которые должны оцениваться в процессе контроля;

– измерение фактически достигнутых результатов и определение отклонений от установленных величин (стандартов);

– проведение корректировок в случае, когда достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Основные задачи реализации функции контроля должны включать: обнаружение и устранение неопределённости; предупреждение возникновения кризисных ситуаций; поддержание успеха и широту контроля.

Реализация функции контроля включает проведение различных видов контроля деятельности организации для достижения её целей: предварительный, текущий и заключительный.

*Предварительный контроль* осуществляется до фактического начала работ. Предварительный контроль применяется, как правило, в трёх ключевых областях обеспечения хозяйственной деятельности организации — человеческие ресурсы, материальные и финансовые ресурсы.

*Текущий контроль* осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Такой контроль проводится как измерение фактических результатов (показателей результативности) после завершения конкретных этапов или элементов работы, направленной на достижение желаемых целей. Организация текущего контроля осуществляется в соответствии с принципом обеспечения обратной связи.

*Заключительный контроль* по принципу организации аналогичен текущему контролю, рассмотренному выше. В рамках заключительного контроля обратная связь срабатывает после завершения всей работы. Результаты также изучаются после завершения конкретных (оцениваемых) работ. Этот контроль не может повлиять на проблемы при их возникновении в процессе осуществления хозяйственной деятельности организации по достижению её целей, но позволяет избежать выявленных (или аналогичных) проблем посредством принятия упреждающих решений, а также повторения ошибок в будущем.

Для эффективного контроля необходимо:

1. Устанавливать осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками. Люди должны чувствовать, что используемые оценки достаточно полно и справедливо отражают их работу. Поэтому менеджеры должны стремиться к тому, чтобы установленные ими стандарты были восприняты и одобрены сотрудниками.

2. Устанавливать двустороннее общение. Если у подчинённого возникают какие-либо проблемы с системой контроля, то у него должна быть возможность открыто обсудить их, не опасаясь, что руководство обидится на это или использует информацию во вред сотруднику.

3. Избегать чрезмерного контроля. Руководство не должно перегружать многочисленными формами контроля и отчётности своих подчинённых. Это будет поглощать всё их внимание, приведёт к беспорядку и падению продуктивности труда.

4. Устанавливать жёсткие, но достижимые стандарты. При разработке мер контроля необходимо учитывать положительную роль мотивации достижения стандартов. Если стандарт воспринимается как нереальный или несправедливо высокий, то он может разрушить мотивы сотрудников к его достижению.

5. Вознаграждать за достижение стандарта. Чтобы сотрудники были мотивированы на полную самоотдачу в интересах организации, необходимо справедливо вознаграждать их за достижение установленных показателей результативности.

Таким образом, осуществление предварительного, текущего и заключительного контроля предусматривает предварительную разработку стандартов. В качестве стандартов обычно используются конкретные показатели деятельности предприятия и его подразделений, которые имеют количественную оценку и могут быть измерены в процессе контроля [31].

## Тема 2.3 Принципы управления. Система принципов организации

### 2.3.1 Научные представления о принципах управления

Принципы управления можно представить как основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.

Анри Файоль создал доктрину административного управления, основные черты которой изложил в книге «Общее и промышленное управление» (1916 г.). Принципы управления (администрирования) в этой доктрине представлены следующим образом:

1. Разделение труда (как основа специализации функций и разделения властей).

2. Авторитет. Начальник должен восполнять авторитет должности личным авторитетом, который является результатом интеллигентности, знания, опыта, морального достоинства; способностью распоряжаться проделанной работой. Ответственность является необходимой принадлежностью власти (т. е. воздаяние награды или наказание за пользование властью).

3. Дисциплина (обязательна для руководящих лиц и рядовых функционеров).

4. Единство распорядительства (подчинённый не должен получать распоряжений более как от одного начальника).

5. Единство руководства (должен быть один руководитель и единый план как условие объединения усилий и согласованности действий).

6. Подчинение частного интереса общему (вместе с тем при столкновении интересов принято их примирять).

7. Вознаграждение труда (должно быть справедливым, удовлетворять персонал и предприятие, служащего и нанимателя).

8. Централизация (необходимо находить степень соотношения централизации и децентрализации, наиболее благоприятную для предприятия, организации).

9. Иерархия (можно совместить уважение к «иерархической колее» обязательством быстро доходить до цели, идя на «компромисс»).

10. Порядок (определённое место для каждого лица и каждое лицо на своём месте).

11. Справедливость (сочетание благожелательности с правосудием).

12. Устойчивость персонала (длительность пребывания работников в одной и той же должности.).

13. Инициатива (возможность нечто задумать и осуществить, предоставляя полную самостоятельность функционерам, даже ценой некоторых жертв со стороны собственного самолюбия).

14. Единение персонала (обеспечивается многими средствами и единством распорядительства).

Принципы классической системы управления получили развитие в современных «школах управления» [32].

### 2.3.2 Современная формулировка принципов управления

*Ориентация на потребителя.* С одной стороны, интересы потребителя требуют высокого качества товаров, работ и услуг при наименьшей их цене. С другой стороны, фирмы стремятся получить больше прибыли. Найти разумное сочетание, компромисс между этими противоречивыми интересами является искусством управленцев.

*Ориентация на перспективу развития бизнеса, расширение сферы деятельности.* Суть этой прагматической установки в том, что, начав дело, не следует останавливаться, а постоянно расширять производство, рынки сбыта, улучшать качество и функциональные свойства продукции.

*Ответственность за дела организации.* Это правило касается непосредственно всего персонала фирм и заключается в том, что для каждого работника интересы фирмы являются наиболее главными, первостепенной важности, приоритетными.

*Ориентация на конечные результаты деятельности.* Это положение вытекает из характера главной цели — получения прибыли за счёт удовлетворения интересов потребителей, которая является источником благоденствия любой нации. Вся деятельность фирм, их управленческих и производственных подразделений, отдельных исполнителей должна быть подчинена достижению высокой прибыльности.

*Стремление к нововведениям.* Обеспечение долговременного коммерческого успеха невозможно, если фирма не будет лидером в производстве продукции по её качеству, надёжности, удобству для потребителей, доступной цене, адекватной этим свойствам.

*Копировать лидеров.* Смысл этого правила заключается в том, что фирмы в своей деятельности должны на что-то ориентироваться, а это — лидеры в родственной сфере бизнеса.

*Пробуждать энтузиазм.* Основное богатство фирм — персонал. От его качеств, энергии и интеллекта напрямую зависит результативность бизнеса. Главная задача руководителей фирм — это пробуждать творчество и энтузиазм работников в процессе выполнения ими производственных и управленческих функций, модернизации техники, технологий, свойств самой продукции.

Развивать всё лучшее, что есть в людях: умения, способности, желание делать оригинально, профессионально, эффективно. Ориентация на ясное и чёткое видение интересов индивидуального потребителя.

*Доступные цены.* Этот принцип управления указывает на то, что к установлению цены на товар необходимо подходить очень осторожно, глубоко и всесторонне изучать коммерческую информацию, для того чтобы не потерять своих потребителей, клиентов, но, с другой стороны, обеспечить необходимую прибыльность. Это, в свою очередь, обязывает руководителей бизнеса, менеджеров постоянно искать новые способы снижения издержек производства.

*Опора на общечеловеческие ценности.* Бизнес, предпринимательство должны быть честными, правдивыми, нравственными, ориентированными на социальные интересы людей. Взаимоотношения между партнёрами должны базироваться на соблюдении интересов сторон, неукоснительном выполнении всех условий договора, обязательности и ответственности перед участниками совместной деятельности.

*Высокие стандарты деятельности.* Управленческая и производственная деятельность, реализуемые услуги, бизнес в целом должны базироваться на высочайшем уровне организации. Долговременный коммерческий успех сопровождает именно тот бизнес, где взят курс на неукоснительное использование в каждодневной деятельности высоких стандартов работы, обслуживания.

Опора на объективные законы, реальности рыночных отношений.

Новые проблемы решать новыми методами.

Поступки должны быть решительными, но взвешенными. В успешном ведении дела многое зависит от быстроты принятия решений, энергичности их практического осуществления.

Использовать конкуренцию, монополия — враг производительности. По своей объективной природе монополия в любой деятельности ведёт к замедлению процессов обновления, угасанию стимулов изменять к лучшему. Именно конкуренция в бизнесе способствует активизации действия этих стимулов, устремлений делать лучше и больше других. Поэтому конкуренция должна рассматриваться в качестве необходимого условия реальнейшего роста компаний, фирм, бизнеса, производительности.

Развивать связи с внешним окружением. Одна из основных задач менеджмента — расширять масштабы дела. Этому как раз и служит задача всемерного развития связей с другими фирмами, организациями, предпринимателями, рассматривая их в качестве потенциальных партнёров, носителей нужной информации и новых идей [33].

## **Тема 2.4 Система управления и классификация методов менеджмента**

Методы управления можно представить как совокупность приёмов способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

Методологической основой науки управления являются системный и ситуационный подходы. Как мы уже знаем, сущность ситуационного подхода заключается в планировании и оценке деятельности руководителя в зависимости от состояния внешней и внутренней среды организации.

Основными видами работ в процессе прикладных исследований являются: сбор и обработка информации и моделирование деятельности объекта исследования.

Основными методами сбора информации являются:

- 1) эксперимент;
- 2) тестирование, анкетирование и интервьюирование;
- 3) изучение документации организации.

Выделяют два типа эксперимента: активный и пассивный. Если пассивный эксперимент представляет собой простое наблюдение за работой сотрудников с фиксацией каких-либо данных, то активный эксперимент предполагает прямое вмешательство экспериментатора в рабочий процесс с целью создания нештатных ситуаций.

Наиболее эффективен пассивный эксперимент, поскольку он позволяет собрать достаточно большое количество информации о деятельности различных служб предприятия, не требует высокой квалификации сотрудников, проводящих наблюдения, но предъявляет высокие требования к специалистам, осуществляющим организационно-методическую подготовку таких экспериментов. Его проведение мало отражается на процессе деятельности организации.

Активный эксперимент позволяет быстро выявить слабые места в управлении предприятием, но, во-первых, его проведение требует высокой квалификации исследователей и, соответственно, высоких затрат, а, во-вторых, проведение таких экспериментов может негативно сказаться на результатах работы организации.

Анкетирование и тестирование наиболее эффективно использовать при изучении отдельных аспектов деятельности предприятия. Они не требуют больших финансовых затрат и являются единственными методами сбора информации о плохо структурированных областях деятельности предприятия.

В отличие от анкетирования и тестирования интервьюирование требует личного контакта с работниками предприятия и, как правило, используется только для получения какой-либо дополнительной информации.

В моделировании деятельности объекта исследования могут использоваться как логические, так и экономико-математические модели [34].

## **Тема 2.5 Экономические методы управления, основные понятия**

### **2.5.1 Место экономических методов в менеджменте**

Экономические методы управления в менеджменте — совокупность средств и инструментов, с помощью которых осуществляется целенаправленное воздействие на внутренние переменные предприятия (цели, задачи, структуру, технологии и людей) для создания благоприятных экономических условий обеспечения его эффективного функционирования и развития в рыночной экономике.

Основными экономическими методами (моделями) в менеджменте предприятия, обеспечивающими его эффективное функционирование в рыночных условиях хозяйствования, являются:

- 1) коммерческий расчёт;
- 2) внутрифирменный расчёт;
- 3) ценовая политика и механизмы ценообразования;
- 4) механизмы и методы повышения качества и обеспечения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом.

Экономические методы управления находятся в тесной взаимосвязи и являются базовым элементом экономического механизма менеджмента. Они могут эффективно применяться в управлении предприятием при комплексном использовании с другими элементами менеджмента. Методы ориентированы на обеспечение устойчивой хозяйственной деятельности предприятия и его конкурентной позиции на рынке (в отрасли), которая, в свою очередь, обеспечивает предприятию получение прибыли и рост капитала в длительной перспективе.

Экономические методы — это также способы воздействия на имущественные интересы людей и групп людей. В условиях рыночной экономики они влияют на поведение людей, активизируют их труд, повышают деловую активность организаций. В основе этих методов лежат объективные экономические законы, законы рыночной экономики, принципы вознаграждения за труд. В отличие от организационных экономические методы предполагают прямое, а косвенное воздействие на объект управления. Непосредственным исполнителям устанавливаются только цели, ограничения и общая линия поведения, в рамках которых они сами ищут оптимальные способы решения проблем.

Система экономических методов в рыночной экономике разнообразна. Сюда относятся: цена товаров, работ и услуг, прибыль, различные формы оплаты труда, премий, налоги, акции на биржах, таможенные сборы, процентные ставки платы за депозитные вклады, скидки с цены товаров и др.

Хозяйственный и коммерческий расчеты предполагают наличие хозяйственной самостоятельности, самокупаемости и прибыльности организации, возможности осуществлять материальное стимулирование работников.

Материальное стимулирование включает оплату труда — систему отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями и трудовыми договорами. Управление материальным стимулированием труда охватывает ряд последовательно выполняемых этапов работы:

- выбор форм и систем заработной платы;
- построение тарифной системы заработной платы;
- построение системы дополнительного стимулирования трудовой активности работников;

– индивидуализация условий материального стимулирования наиболее квалифицированных работников.

Заработная плата — вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера [35].

### **2.5.2 Коммерческий расчёт как важный экономический метод механизма хозяйствования**

В связи с переходом отечественной экономики к рынку изучение и внедрение накопленного опыта эффективного управления предприятием, и прежде всего практического опыта применения экономического механизма менеджмента в ведущих фирмах рыночных стран, является необходимым условием адаптации отечественных предприятий к новым условиям хозяйствования.

Экономический механизм хозяйствования, обеспечивающий функционирование и развитие предприятия в рыночной экономике, включает конкретные рычаги, методы и инструменты разработки и эффективной реализации:

1. Целей предприятия и его структурных образований (производственных отделений, филиалов, дочерних компаний).

2. Конкретных задач подразделений, направленных на достижение их целей и целей предприятия в целом.

3. Политики предприятия по важнейшим направлениям деятельности, включая:

- обеспечение эффективности (рентабельности) производства;
- развитие инвестиционной деятельности, эффективное распределение (использование) капиталовложений и размещение производства;
- финансирование хозяйственной деятельности и использование финансовых (в том числе кредитных) ресурсов;
- развитие и внедрение передовых технологий и инноваций в производство;
- кадровую политику (политику использования и развития персонала, а также форм и методов мотивации к производительному труду);
- политику ценообразования;
- техническую политику и другие направления деятельности предприятия, обеспечивающих желаемый результат.

4. Оптимального (рационального) сочетания централизованных и децентрализованных методов управления промышленным предприятием, его производственными отделениями и другими Структурными образованиями.

Коммерческий расчёт объединяет в себе функции управления и экономические рычаги (методы и инструменты), направленные на соизмерение затрат и результатов деятельности предприятия для обеспечения экономической целесообразности конкретной предпринимательской деятельности (конкретного бизнеса) и предприятия в целом.

Конечной целью коммерческого расчёта является определение совокупности управленческих действий для получения предприятием устойчивой прибыли и других выгод при реализации конкретной хозяйственной деятельности.

Таким образом, на реализацию принципов и выбор конкретных средств и методов коммерческого расчета оказывает влияние ряд специфических особенностей развития промышленных предприятий на современном этапе. Эта специфика зависит от вида деятельности, характера выпускаемой продукции (предоставляемых услуг) и степени разделения труда в рамках предприятия, корпорации. Сочетание принципов централизованного и децентрализованного управления внутри предприятия с учётом единых принципов и способов проведения его глобальной централизованной политики в области ценообразования и оптимизации издержек оказывает непосредственное влияние на конкретные элементы коммерческого расчёта и их взаимосвязи. На практике внедрение коммерческого расчёта на конкретном предприятии привело к различным моделям его реализации. При этом каждая из них имеет свои преимущества, определяющие её эффективность для конкретных условий этих предприятий [36].

### **2.5.3 Внутрифирменный расчёт**

Необходимость разработки специфических методов и инструментов взаимодействия и расчёта между подразделениями предприятия вызвана объективными потребностями создания механизма оптимизации издержек и повышения производительности на всех этапах производственно-сбытовой деятельности, реализуемых его подразделениями, в условиях предоставления им оперативной самостоятельности.

Характер отношений между подразделениями предприятия в рамках внутрифирменного расчёта во многом зависит от хозяйственно-экономического и правового положения его подразделений. Хозяйственно-правовое положение конкретного структурного подразделения определяется степенью хозяйственной самостоятельности и предоставленными его руководителю полномочиями. Экономические отношения внутри промышленного предприятия в значительной степени определяются наличием юридической самостоятельности у отдельных подразделений.

Подразделения (производственные отделения и филиалы), не имеющие юридической самостоятельности, не заключают внутрифирменных сделок на договорной основе. Они осуществляют взаимоотношения с другими отделениями (отделами) на основе календарных планов поставок и взаимных обязательств по количеству и качеству поставляемых товаров (услуг), по срокам поставок и ценам. Такие подразделения наделены основными и оборотными средствами и отчитываются по важнейшим показателям рентабельности, прибыли и доле рынка. Все расчёты ведутся через центральную

бухгалтерию предприятия, где у них имеются свои расчётные счета (субсчета). Эти счета автоматически консолидируются со счетами материнской компании (т. е. их прибыли учитываются и облагаются налогом как составная часть прибыли предприятия).

Внутрифирменный расчёт реализуется на промышленных предприятиях, имеющих децентрализованную структуру управления и развитые хозяйственные отношения между подразделениями (выступающими в качестве центров прибыли).

Отношения в рамках внутрифирменного расчёта отражают потребность в обеспечении минимальных затрат на всех промежуточных стадиях производства конечного продукта в рамках предприятия.

Коммерческий и внутрифирменный расчёт составляют единую систему расчёта результата достижения общих целей и задач предприятия и его отдельных подразделений. Внутрифирменный расчёт во многом содержит и повторяет элементы коммерческого с учётом специфики взаимодействия подразделений и внутрифирменного оборота. Он ориентирован на реализацию целей коммерческого расчёта.

Отличительная особенность внутрифирменного расчёта заключается в том, что он осуществляется в рамках единой собственности предприятия, в то время как коммерческий расчёт — это метод хозяйствования, базирующийся на ведении расчётов и отношений между различными собственниками.

При коммерческом расчёте цены отражают реальные рыночные процессы и в полной мере должны отражать товарно-денежные отношения между различными собственниками, имеющим место на мировом рынке.

В рамках внутрифирменного расчёта цены устанавливаются исходя из принципов единой политики (политик) и стратегии промышленного предприятия и отражают различные факторы достижения общих целей (предприятия и коммерческого расчёта) [37].

## **Тема 2.6 Организационно-распорядительные методы управления**

### **2.6.1 Организационно-распорядительные методы управления, их сущность**

Организационно-распорядительные методы управления занимают особое место в системе менеджмента. Это объясняется тем, что они создают необходимые условия функционирования организации. Посредством этих методов создаются трудовые коллективы, формируются организационные структуры управления, деятельность организации регламентируется и обеспечивается инструкциями, фиксирующими механизм работы с кадрами. Организационно-распорядительные методы реализуются в различных формах:

- методах организационного воздействия;
- методах распорядительного воздействия;
- методах дисциплинарного воздействия [38].

Организационно-распорядительные методы (административные) по своему характеру предполагают вмешательство извне в хозяйственную деятельность. Считаются методами властной мотивации и ориентированы либо на прямое принуждение людей к определённым поведению в интерес организации, либо на создание возможности такого принуждения.

Административные методы базируются на власти, дисциплинарных взысканиях и известны в истории как «метод кнута», они исходят неравенства участников управленческого процесса. Руководители имеют возможность односторонне запрещать или устанавливать определённый порядок действий исполнителей, обладающих минимальной самостоятельностью, задавать им жёсткие рамки, нарушение которых и излишняя инициатива не поощряются. При этом ответственность за всё ложится на руководителя.

Применение административных методов может сопровождать поощрениями или санкциями по отношению к исполнителям за успешную или неуспешную работу, в том числе экономическими (премиями или штрафами).

Административные методы управления персоналом — это способы прямого, административного воздействия на управляемый объект, основанные на принципе подчинённости и прямого командования и имеющие обязательную силу для исполнителя.

Недостаток административных методов управления состоит в том, что они ориентируются на достижение заданного результата, а не на его рост, поощряют исполнительность, а не инициативу.

Поэтому в условиях усложнения деятельности организации, необходимости оперативно решать самые разнообразные проблемы административные методы перестают соответствовать реальным потребностям управления.

Анализ содержания управления организацией показал, что, в сущности, вся система пронизана организационно-распорядительной деятельностью. Организационно-административное воздействие включает в себя следующие компоненты: виды и типы воздействия, адресат, постановка задания и определение критерия его выполнения, установление ответственности, инструктаж подчинённых и т. д.

В организации эти методы служат средством прямого воздействия на процесс производства товаров и труд работников, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций или решения общей задачи. Это создаёт благоприятные условия для существования и развития управляемой системы, оказывает целенаправленное воздействие на объект управления. К характерным особенностям прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчинённого. Однако в целом прямые воздействия, в конечном счёте, ведут к усилению пассивности подчинённых, а иногда и к скрытому неповиновению.

Поэтому наиболее эффективны косвенные методы воздействия, которые осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

К методам организационного воздействия относятся:

1) регламентирование — это жёсткий тип организационного воздействия, содержание которого сводится к разработке и введении в действие организационных положений, обязательных для исполнения и действующих в течение точно определённого этими положениями периода. При этом различают общеорганизационное, функциональное, структурное и должностное регламентирование.

Организационное регламентирование — это положения общеорганизационного характера, определяющие организационную особенность и порядок функционирования социально-экономической системы в целом. Примером такого положения служит закон о предприятии и др.

Функциональное регламентирование сводится к разработке положения, предусматривающее внутренний порядок, организационный статус различных звеньев, их задачи, функции полномочия и пр. Таким положением, является Положение о линейных и функциональных органах.

Структурное регламентирование заключается в установлении типовых структур, которые определяют основные черты построения внутренних организационных основ.

Должностное регламентирование осуществляется посредством штатов и должностных инструкций, в которых устанавливается перечень должностей и основные требования к их замещению.

2) помимо регламентирования применяют и другой метод организационного воздействия — нормирование. Этот метод считается менее жёсткий и заключается в установлении норм и нормативов, которые служат ориентиром в деятельности, устанавливают её границы по верхним и нижним пределам.

Выделяют следующие основные виды нормирования:

– численности, т. е. определения количества людей, необходимых для выполнения определённой работы;

– выработки и обслуживания, т. е. определения количества выполняемых производственных операций в единицу времени, количества единиц произведённой продукции, количества обслуженных клиентов или оказанных услуг за определённое время;

– управления, т. е. определения количества подчиненных у одного руководителя;

– расхода ресурсов, т. е. определения количества ресурсов расходуемых при выполнении какой-либо работы.

Комплекс нормативов имеет большое значение в управлении, однако важно правильно определить, где, для каких видов работ, какие и в каких границах следует применять нормативы.

Наиболее мягким способом организационного воздействия является ин- структурирование.

Целью инструктирования является ознакомление работников с условиями работы, принятыми решениями, стоящими перед ними задачами, последствиями невыполнения какого-либо задания объяснению возможных проблем, предостережению от повторяющихся ошибок, совету по выполнению отдельных видов работ. Соответственно выделяют следующие виды инструктирования: ознакомление, совет, объяснение, предостережение, разъяснение.

По форме осуществления инструктирование подразделяют на устное и письменное, индивидуальное и коллективное.

Инструктирование всегда имеет форму методической и информационной помощи и может осуществляться путём личных контактов, коллективно, посредством радио, телефона, видеоустройств и др. [39].

### **2.6.2 Распорядительное и дисциплинарное воздействие**

Распорядительное воздействие осуществляется в процессе функционирования системы и направлено на обеспечение сложной работы управленческого аппарата, на поддержание системы в заданном режиме работы или перевод её в более совершенное состояние.

Распорядительное воздействие осуществляется в следующих формах:

1) приказа — документа, в котором сформулированы цели, содержание, объём и сроки выполнения заданий, указаны исполнители и условия выполнения этих заданий, а также определено должностное лицо, осуществляющее контроль за исполнением заданий; издаёт приказ руководитель организации или должностное лицо, которому делегированы соответствующие полномочия;

2) постановление, которое принимается на уровне всего предприятия совместно администрацией и общественными организациями;

3) распоряжения — устного или письменного требования к подчинённым выполнить определённые виды работ с целью решения каких-либо вопросов (издаются, как правило, функциональными руководителями или линейными руководителями среднего уровня);

4) указание, которое осуществляется в устной форме, используется на низшем уровне управления.

Распорядительное воздействие чаще, чем организационное требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть чётко организованы на предприятии. С этой целью оно устанавливает единый порядок учёта, регистрации и контроля за выполнением приказов, распоряжений и указаний.

Приёмы и способы дисциплинарного воздействия сводятся к установлению ответственности и её практической реализации. При этом выделяют личную, коллективную, материальную, моральную и служебную ответственность.

Дисциплинарное воздействие регламентируется Трудовым кодексом и применяется в случае невыполнения работником своих функциональных

обязанностей. Право на его осуществление имеет только руководитель, выступающий в роли работодателя.

Избыток прав по сравнению с ответственностью приводит, как правило, к управленческому произволу, в тоже время недостаток их парализует деловую активность и инициативу [40].

## **Тема 2.7 Социально-психологические методы управления**

### **2.7.1 Социально-психологические методы, сущность и состав**

Социально-психологические методы предполагают направленное воздействие, с одной стороны, на поведение работников и нацелены на формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие благожелательных отношений между его членами; а с другой стороны, — на повышении его трудовой активности и направлены на раскрытие личных способностей каждого работника, помощи в их совершенствовании, что в конечном итоге ведёт к максимальной самореализации человека в своей трудовой деятельности, следовательно — к повышению эффективности.

Социально-психологические методы можно представить как совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие у них.

Эффективность социально-психологического воздействия во многом определяется подготовленностью менеджера, его профессионализмом, организаторскими навыками и знаниями в области социальной психологии.

Социально-психологические методы, что вытекают уже из самого названия, состоят из двух групп методов: социальных и психологических.

Социальные методы представляют собой конкретные приёмы и способы воздействия на процесс формирования и развитие коллектива, на социальные процессы, протекающие внутри его.

Социальные методы включают:

1. Методы социального нормирования — это положения и правила внутреннего поведения, кодексы производственного этикета и т. д. Использование этих методов позволяет установить в коллективе прогрессивные социальные, моральные и этические нормы.

2. Методы социального регулирования включают методы повышения социально-производственной активности (обмен опытом, пропаганда, критика, самокритика) и методы социальной преемственности (посвящение в рабочие, праздники трудовой славы, чествование ветеранов, торжественные собрания и др.). Они способствуют упорядочению и гармонизации отношений на основе выявления и регулирования интересов и целей различных подразделений, групп и личностей.

3. Методы морального стимулирования способствуют развитию в коллективе прогрессивных тенденций по достижению наивысших показателей их деятельности путём различных форм награждений, грамот, благодарностей.

4. Воспитательные методы — это приёмы и способы убеждения, контроля за деятельностью руководства, что способствует развитию у работников прогрессивных форм мотивации.

Психологические методы направлены на регулирование взаимоотношений между людьми путём создания оптимального психологического климата в коллективе.

К психологическим методам относятся:

1. Методы профессионального отбора и обучения. Сущность этих методов сводится к отбору людей, обладающих такими психологическими характеристиками, которые в наибольшей степени соответствуют выполняемой работе.

2. Методы комплектования малых групп и коллективов сводятся к определению оптимального соотношения между работниками внутри коллектива.

3. Методы гуманизации труда. В основу этих методов положено влияние на человека факторов производственной среды: окраска стен, музыка, монотонность труда и др. Гуманным считается труд, который с учётом психологических особенностей человека даёт ему равномерную нагрузку, приносит ему удовлетворение.

4. Методы психологического побуждения основаны на формировании мотивов труда и создании на предприятии условий, способствующих мотивации работников [41].

### **2.7.2 Конфликты и управление ими в организации**

Конфликт (от лат. — столкновение) — столкновение противоречивых или несовместимых сил. Более полное определение — противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами.

Конфликт — это факт человеческого существования. Многие люди воспринимают историю человечества как бесконечную повесть конфликтов и борьбы. Нигде конфликты не проявляются столь очевидно, как в мире бизнеса.

Конфликт, возникающий в организации, называют организационным, в частности это диспуты, конфронтации, противоречия и т. п.

Организационный конфликт может принимать множество форм. Какой бы ни была природа организационного конфликта, менеджеры должны проанализировать его, понять и уметь управлять им. Некоторые фирмы в штатное расписание вводят даже должность по отношениям с сотрудниками (конфликтолог).

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоположные позиции сторон по какому-то вопросу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т. п.

Конфликтная ситуация, обязательно включает объекты и субъекты конфликта. Это и есть база конфликта.

Чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой. Инцидент может возникнуть как по инициативе субъектов конфликта (оппонентов), так и независимо от их воли и желания, вследствие либо объективных обстоятельств, либо случайности.

В развитии каждого конфликта можно фиксировать возникновение новой конфликтной ситуации, её исчезновение и прекращение инцидента. Любое изменение конфликтной ситуации приведёт к прекращению данного конфликта, а возможно, и к началу нового.

Конфликт может быть функциональным (конструктивным), полезным для членов трудового коллектива и организации в целом и дисфункциональным (деструктивным), снижающим производительность труда, личную удовлетворённость и ликвидирующим сотрудничество между членами коллектива [42].

Результат конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляет менеджер. Поэтому нужно знать не только природу, но и типы конфликтов.

### 2.7.3 Типы конфликтов

В управлении организации выделяют следующие типы конфликтов:

1. **Внутриличностный конфликт.** Он возникает тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования. Например, заведующий секцией может потребовать, чтобы продавец всё время находился на рабочем месте и «работал» с покупателем. Позже заведующий уже выражает недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и не занимается подсортировкой товара.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями. Внутриличностный конфликт проявляется как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку.

2. **Межличностный конфликт.** Этот тип конфликта, пожалуй, самый распространённый. Межличностный конфликт может проявляться и как столкновение личностей, т. е. люди с разными характерами, несовместимыми темпераментами просто не в состоянии ладить друг с другом.

3. Конфликт между личностью и группой. В связи с тем, что производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки, бывает так, что ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. В этом случае возникает конфликт. Другими словами, между личностью и группой появляется конфликт, если эта личность займёт позицию, отличающуюся от позиции группы.

4. Межгрупповой конфликт. Как известно, организации состоят из множества как формальных, так и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между ними могут возникнуть конфликты.

Кроме того, конфликты классифицируют и по степени проявления: скрытый и открытый.

Скрытые конфликты затрагивают обычно двух человек, которые «до поры до времени» стараются не показывать вида, что конфликтуют. Но как только у одного из них «сдадут» нервы, скрытый конфликт превращается в открытый.

Различают также случайные, стихийно возникающие и хронические, а также сознательно провоцируемые конфликты. Как разновидность конфликта выделяют и интриги.

Под интригой понимается намеренное нечестное действие, выгодное инициатору, которое вынуждает коллектив или личность к определённым поступкам и этим наносит коллективу и личности ущерб. Интриги, как правило, тщательно продумываются и планируются, имеют свою сюжетную линию [43].

#### **2.7.4 Причины возникновения конфликтов в организации**

Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения. Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать .

1. Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников. Чтобы избежать конфликта, необходимо уточнить цели и задачи каждого подразделения и работника, передав соответствующие предписания в устной или письменной форме.

2. Невершенство и устарелость организационной структуры, нечёткое разграничение прав и обязанностей. Следствием этого является двойное или тройное подчинение исполнителей. Естественно, выполнить все указания руководителей не хватает ни сил, ни времени. Тогда подчинённый вынужден:

- сам ранжировать поступившие приказы по степени их важности по своему усмотрению;
- требовать этого от своего непосредственного руководителя;
- хвататься за всё подряд.

Зреющий конфликт устраняется надлежащим организационным оформлением разделения и кооперации труда, установлением твёрдых нормативов, улучшением порядка делегирования полномочий.

3. Ограниченность ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство решает, как правильно распределить материалы, людские ресурсы, финансы и т. п. между различными группами, чтобы достигнуть целей организации, недовольство и приводит к различным видам конфликта.

4. Недостаточный уровень профессиональной подготовки. В этом случае возможность конфликта существует из-за неподготовленности подчинённого. В результате ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, которые выполняет другой сотрудник, таким образом, одни работники недогружены работой, а другие перегружены.

5. Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. В результате появляются «доверенные лица» и «любимчики». Такое положение всегда провоцирует конфликт.

6. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Особенно остро проявляется это противоречие в случае, если руководитель склонен к бюрократическим процедурам.

7. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность по отношению к другим и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие люди и создают вокруг себя конфликтную ситуацию. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами трудового коллектива.

8. Неопределённость перспектив роста. Если сотрудник не имеет перспективы роста или сомневается в её существовании, то работает он без энтузиазма, а трудовой процесс становится для него тягостным и бесконечным. В таких условиях вероятность конфликта наиболее очевидна.

9. Неблагоприятные физические условия. Посторонний шум, жара или холод, неудачная планировка рабочего места могут служить причиной конфликта.

10. Недостаточность благожелательного внимания со стороны руководителя. Причиной конфликта могут быть нетерпимость менеджера к справедливой критике, невнимание к нуждам и заботам подчинённых, публичный «разнос» и т. п.

11. Психологический феномен. Чувство обиды и зависти (у других всё лучше, другие удачливее, счастливее и т. д.).

Причиной конфликта может быть и беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия как принципа управления, тщеславие, резкость и грубость в обращении с подчинёнными.

Многие конфликты обязаны своим происхождением таким руководителям, которые умеют находить лазейки и обходить директивы и нормативные акты, продолжая незаметно всё делать по-своему. Не проявляя должной требовательности к себе, они ставят во главу угла личный интерес и создают вокруг себя атмосферу вседозволенности. Несдержанность, неспособность правильно оценить ситуацию и найти верный выход из неё, неумение понимать и учитывать образ мыслей и чувствовать других людей порождают конфликт [44].

## 2.7.5 Методы разрешения конфликтов

Первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. После определения причин возникновения конфликта менеджер должен минимизировать количество участников конфликта. Установлено, что чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше усилий потребуется для его разрешения.

В процессе анализа конфликта, если руководитель не в состоянии сам разобраться в природе и источнике решаемой проблемы, то он может для этого привлечь компетентных лиц (экспертов). Мнение экспертов часто бывает более убедительным, нежели мнение непосредственного руководителя. Поведение менеджера в условиях конфликта имеет по сути два независимых измерения:

1) напористость, настойчивость — характеризует поведение личности, направленное на реализацию собственных интересов, достижение собственных, часто меркантильных целей;

2) кооперативность — характеризует поведение, направленное на учёт интересов других лиц (лица) для того, чтобы пойти навстречу удовлетворению его потребностей.

Сочетание этих параметров при разной степени их выраженности определяют основные способы разрешения межличностных конфликтов:

1. Избегание, уклонение. При выборе этой стратегии действия направлены на то, чтобы выйти из ситуации, не уступая, но и не настаивая на своём, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказываний своей позиции, переводя разговор в ответ на предъявленные требования или обвинения в другое русло, на другую тему. Важно не попадать в ситуации, которые провоцируют конфликт.

2. Принуждение. При данной стратегии действия направлены на то, чтобы настоять на своём пути открытой борьбы за свои интересы, применение власти. Заставить принять свою точку зрения «любой ценой».

3. Сглаживание (уступчивость). Действия, которые предпринимаются при такой стратегии, направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений, на обеспечение удовлетворённости другого путём сглаживания разногласий, с готовностью ради этого уступить, пренебрегая своими интересами.

4. Компромисс, сотрудничество. Действия направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как свои интересы, так и пожелания другого в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме. Действия направлены на то, чтобы урегулировать разногласия, уступая в чём-то в обмен на уступки другой стороны.

По мнению специалистов в области управления, выбор стратегии компромисса — оптимальный путь к ликвидации противоречий. Благодаря сотрудничеству могут быть достигнуты наиболее эффективные, устойчивые и надёжные результаты.

5. Решение проблемы. Предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется данным стилем, не старается добиться своей цели за счёт других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации.

Кроме названных пяти основных в их рамках встречаются и другие приёмы разрешения межличностных конфликтов:

1) координация — согласование тактических подцелей, поведение в интересах главной цели или решения общей задачи. Такое согласование может производиться между организационными единицами на разных уровнях управленческой пирамиды (вертикальная координация); на организационных уровнях одного ранга (горизонтальная координация) и в виде смешанной формы обоих вариантов. Если согласование удаётся, то конфликты разрешаются с меньшими затратами и усилиями;

2) интегративное решение проблемы. Данная техника разрешения конфликта основывается на предпосылке того, что может существовать такое решение проблемы, которое включает и устраняет конфликтные элементы обеих позиций, что приемлемо для обеих сторон. Считается, что это одна из наиболее успешных стратегий поведения менеджера в конфликте, так как в этом случае они ближе всего подходят к разрешению условий, которые изначально породили конфликт.

3) конфронтация как путь решения конфликта. Цель конфронтации состоит в том, чтобы вынести проблему на всеобщее обозрение. Это даёт возможность свободно обсуждать её с привлечением максимального количества участников конфликта (а по сути — это не конфликт, а трудовой спор), поощрять вступление в конфронтацию с проблемой, а не друг с другом с тем, чтобы выявить и устранить препятствия.

Цель конфронтационных заседаний — свести людей вместе на невраждебном форуме, который способствует общению. Публичное и откровенное общение является од ним из средств управления конфликтом [45].

### **2.7.6 Стрессовые ситуации и управление ими**

Стресс (от англ. — «туго натянуть») — это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий. Даже в наиболее прогрессивной и хорошо управляемой организации существуют ситуации и характеристики работы, которые вызывают стресс. Стресс — обычное и часто встречающееся явление (повышенная раздражительность или бессонница перед ответственным событием и т. п.).

Физиологические признаки стресса — болезнь сердца, язва, астма и т. п.

Психологические проявления — раздражительность, потеря аппетита, депрессия.

Основной причиной стресса являются перемены. Любая перемена, даже позитивная, нарушает баланс, который мы поддерживаем в своём окружении.

В связи с этим отдельные сотрудники настолько оказываются в стрессовой ситуации, что вынуждены даже оставить работу. Если личность находится в состоянии крайнего стресса, то она будет реагировать на ситуацию по призыву «битва или бегство». Синдром «бегства» проявляется тогда, когда человек пытается уйти от угрожающей ситуации. Реакция «битвы» позволяет приспособиться к новой окружающей среде.

Конечно, разные личности будут по-разному реагировать на каждую ситуацию. Поэтому менеджеры должны попытаться так спроектировать рабочее место, чтобы по возможности исключить источники стресса.

Выделяют две группы факторов, вызывающих стресс.

Организационные факторы. Широко распространённой причиной стресса в организациях является перегрузка, т. е. работнику поручено непомерное количество заданий. В этом случае возникает беспокойство, чувство безнадежности и материальных потерь.

Неинтересная работа — один из факторов стресса. Т. е. люди, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям.

В дополнение к этим факторам стресс может возникнуть в результате плохих физических условий (температурный режим, недостаток освещения, чрезмерный шум и т. п.).

Личностные факторы. Каждый индивид участвует во многих видах деятельности, не связанных с организацией. Эти частные события также могут быть потенциальной причиной стресса и привести к пониженным результатам труда. Наибольшее влияние оказывают смерть супруга, развод, болезнь или телесное повреждение, сексуальные заболевания и т. п.

Однако следует отметить, что положительные жизненные события, как и отрицательные, например свадьба, повышение по службе, выигрыш по лотерее и т. п., могут вызвать такой же или даже больший стресс.

Чтобы управлять другими и при этом достигать высокой производительности труда и низкого уровня стресса, необходимо:

- оценивать способности, потребности и склонности ваших работников и попытаться выбрать для них соответствующий объём и тип работы;
- разрешать работникам отказываться от выполнения какого-либо задания, если у них есть для этого достаточные основания. Если нужно, чтобы они выполнили именно это задание, объясните, почему это нужно, и установите приоритеты в их работе;
- чётко описывать конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий, использовать двустороннюю коммуникацию;
- использовать стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации;
- обеспечивать надлежащее вознаграждение за эффективную работу;
- выступать в роли наставника по отношению к подчинённым, развивать их способности и обсуждать с ними сложные вопросы [46].

## МОДУЛЬ 3

### РУКОВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

#### **Цели:**

- рассмотреть особенности проектирования организации;
- определить основные этапы проектирования организации;
- рассмотреть специфику организационной структуры управления;
- определить содержание основных типов организационных структур;
- изучить особенности новых подходов в проектировании организации;
- обозначить особенности делового успеха;
- ознакомиться с особенностями принятия управленческих решений;
- описать специфику функционирования коммуникаций в менеджменте;
- дать характеристику менеджменту времени;
- выявить особенности применения стилей управления.

#### **Задачи:**

- выделить особенности руководства организацией;
- раскрыть основы структурного деления организации;
- изучить процесс принятия и реализации эффективных управленческих решений.

После изучения модуля «Руководитель в системе управления» слушатель должен:

#### **знать:**

- организационную структуру управления;
- классификацию основных элементов организационной структуры управления;
- классификацию коммуникаций;
- методы принятия управленческих решений;
- сущность организационной культуры в менеджменте;
- содержание основных стилей управления;
- особенности управления временем;

#### **уметь:**

- выявлять тип организационной структуры управления;
- охарактеризовать технологию работ при проектировании организационной структуры управления;
- описать технологию применения стилей управления в различных ситуациях;
- описать процесс принятия управленческих решений;
- выявлять основные методы принятия управленческих решений;
- разрабатывать мероприятия в области принятия рациональных решений.

## Тема 3.1 Организационные структуры управления предприятием. Основы структурного деления организации

### 3.1.1 Основные понятия организационной структуры управления

Категория «структура» означает строение, единство устойчивых взаимосвязей между элементами, внутреннюю форму системы. Структура является необходимым атрибутом всех действующих систем, так как она определяет её устойчивость.

Под организационной структурой понимается совокупность звеньев, между которыми существует упорядоченная система взаимосвязей, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих процесс управления как единого целого для достижения поставленных целей [47].

Уровень управления определяют как совокупность звеньев, занимающую определённую ступень в управленческой иерархии. Связи между уровнями находятся в вертикальной зависимости, представляют явно выраженный характер последовательного подчинения, начиная с нижнего уровня и кончая верхним.

Различают звенья:

- высшего управления (директор, президент, совет директоров и т. п.);
- линейного управления (орган руководства подразделениями основной деятельности);
- функционального управления (например, производственный отдел).

Организационные структуры объединяют человеческие и материальные ресурсы, различаются между собой по сложности решаемых задач, составом соответствующих подразделений, средней нормой управляемости, численностью персонала, разделением труда, использованием информационных технологий.

Даже в хорошо работающих корпорациях и фирмах при возникновении сбоев в функционировании, высшее руководство ставит вопрос о необходимости совершенствования действующих структур.

Концепция организационной структуры предопределяет мотивы и формы поведения, как отдельных работников, так и всего коллектива, централизацию и децентрализацию функций управления, делегирование полномочий и ответственности [48].

Поэтому менеджерами всех уровней уделяется пристальное внимание принципам формирования, выбору типа и комбинации видов структур, ответственности их решаемых целей.

### 3.1.2 Типы организационных структур управления

В современном менеджменте сложилось два типа управления: бюрократический и органический. В основе такого деления лежат специфические особенности организационных структур, позволяющие выявить рациональные сферы их использования и перспективы дальнейшего развития [49].

Концепцию бюрократической структуры управления разработал немецкий социолог Макс Вебер. Он предложил нормативную модель рациональной иерархии, которая предусматривала систему коммуникации, отчётности, оплаты труда, структуры работы, отношений на производстве. Положения нормативной модели следующие:

- чёткое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности;
- иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
- осуществление найма на работу в соответствии с квалифицированными требованиями в данной должности. Защищённость служащих от произвольных увольнений [50].

Системы управления бюрократического типа имеют ярко выраженную иерархическую структуру, которая построена по линейному, линейно-штабному, линейно-функциональному и дивизионному признакам. Такой тип структур не способствует росту потенциала людей ввиду преувеличения значимости стандартизованных правил, процедур и норм, ограничивает взаимодействие с клиентами и людьми. Всё это приводит к тому, что организация утрачивает гибкость поведения, отсутствие которой сказывается и во взаимоотношениях сотрудников внутри организации, обмене информации и координации деятельности, различных её подразделений [51].

Ведущие организации начали разрабатывать и внедрять более гибкие типы организационных структур, которые могли быстрее реагировать на динамично меняющиеся внешние условия и появление новых наукоёмких технологий. Такие организационные структуры называют адаптивными или органическими, так как у них появляются возможности адаптироваться к изменениям в окружающей среде, как это делают живые организмы, потребностям самой организации.

Процессы глобализации, острая конкурентная борьба меняют стратегию и структуру организации. Всё большее внимание привлекают структуры гибкие и адаптивные, которые сравнительно легко могут менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям. Как правило, они создаются на временной основе для решения проблем, реализации проектов и программ [52].

Формы и стиль общения в органических структурах преобладают, партнёрские, совещательные решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах, традициях.

Разновидностями органического типа структур являются проектные, матричные, программно-целевые, бригадные, венчурные, инновационные и др.

### **3.1.3 Виды бюрократических структур управления**

#### ***Линейная организационная структура управления***

Линейная структура является одной из простейших организационных структур управления и отражает самую общую степень разделения управленческого труда. Сущность линейного управления состоит в том, что во главе каждого подразделения стоит руководитель, наделённый определёнными полномочиями, осуществляемый руководством подчинёнными ему работниками [53].

Линейная структура управления обеспечивает прямое воздействие на объект управления и предусматривает реализацию в полном объёме принципа единоначалия. Сам руководитель подчинён вышестоящему начальнику. Такая структура организуется только на вертикальных связях, через которые проходят все команды управления.

Линейная структура управления используется в небольших организациях на низшем уровне управления, выполняющих элементарные производственные функции, является стройной и формально определённой, но вместе с тем и менее гибкой.

*Преимущества* линейной структуры: единство и чёткость распорядительства; не появляется противоречивых команд; обеспечивается быстрое принятие решений; согласованность действий исполнителей; полная ответственность руководителя за результаты деятельности своего звена.

*Недостатки* линейной структуры: руководитель должен обладать обширными разносторонними знаниями по всем видам деятельности (экономическим, организационным, техническим, социальным); отсутствие специалистов по реализации отдельных функций управления; структура менее гибкая и недостаточно быстро учитывает изменяющиеся условия [54].

#### ***Функциональная организационная структура управления***

Функциональную организационную структуру иногда называют традиционной или классической, ввиду того, что она была первой структурой, подвергшейся разработке и внедрению. В такой структуре повышается эффективность управления за счёт создания функциональных звеньев, участия в работе квалифицированных специалистов, передачи им полномочий и ответственности за результаты своей деятельности, специализирующихся на выполнении определённых видов работ в единой системе линейного управления.

*Преимущества:* стимулирует деловую и профессиональную специализацию; линейные руководители освобождаются от глубоких знаний по каждой функции; упрощается работа линейных руководителей, возрастает удельный вес перспективных решений.

*Недостатки:* в большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной; имеет место дублирование в решении вопросов управления [55].

### ***Линейно-функциональная (штабная) структура управления***

Линейно-функциональная структура включает элементы линейной и функциональной структур.

Линейно-функциональная структура свои положительные стороны и недостатки.

*Преимущества:* возрастает возможность более глубокой подготовки управленческих решений и плановых заданий; создаются хорошие условия для профессионального и служебного роста сотрудников; высвобождаются линейные менеджеры от глубокого анализа проблем.

*Недостатки:* усиливаются тенденции к выполнению только своих функций; возникает тенденция к чрезмерной централизации; возникает необходимость координации работы функциональных служб.

### ***Дивизиональные организационные структуры управления***

Сущность дивизионного управления состоит в том, что ключевыми фигурами в управлении организаций становятся не руководители функциональных подразделений, а управляющие производительными подразделениями.

*Преимущества:* организация дивизиональных структур ориентирована на освоение новых рынков и новых технологий; способствует росту организации, повышает самостоятельность и степень ответственности менеджеров за свою деятельность; создаёт хорошие предпосылки для расширения знаний и служебного роста.

*Недостатки:* возникает вероятность дублирования деятельности; недостаточная информированность и общение между специалистами различных подразделений и центральными службами [56].

## **3.1.4 Виды органических структур управления**

### ***Проектные организационные структуры***

Под проектной (программно-целевой) структурой понимается временная организация, создаваемая по разработке проектов, охватывающих любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, модернизацию производства, освоение новых изделий или технологий, строительство

объектов и т. п. Управление проектом сводится к определению его целей, формированию структуры, планированию и организации выполнения работ, координации действий исполнителей.

Проектные структуры обладают большой гибкостью, достаточно просты и экономичны, отличаются хорошей адаптивностью к изменениям извне. Для обеспечения проблем координации в проектных организациях создаются штабные органы из руководителей проектов или используются так называемые матричные структуры.

### ***Матричные организационные структуры***

Одной из наиболее распространённых разновидностей проектных структур является матричная структура. Она представляет собой организацию, в которой линейно-функциональная структура дополняется особыми штабными органами, координирующие существующие горизонтальные связи по выполнению проекта, сохраняя при этом вертикальные отношения, свойственные данной структуре [57].

### ***Бригадная структура управления***

Основу бригадной структуры управления составляет групповая форма организации труда и производства, которая формируется на принципах автономной работы бригады, обычно состоящей из рабочих специалистов и управленцев от 5—7 до 20—25 человек, самостоятельна в принятии решений и координации деятельности по горизонтали [58].

При формировании бригадных структур отдаётся предпочтение людям с универсальными знаниями и навыками, способным обеспечить взаимозаменяемость и гибкость при смене выполняемых работ. Как правило, каждую бригаду возглавляет освобождённый руководитель, действия которого определяются концепцией групповой формы, поощряется взаимопомощь, взаимозаменяемость, активное сотрудничество в процессе трудовой деятельности.

В этой структуре меняются условия труда, появляется заинтересованность сотрудников в доходах, работники овладевают различными профессиями и навыками, происходит более полное развитие способностей. Индивидуальная и коллективная ответственность за качество и конечные результаты снижают необходимость в жёстких контрольных операциях [59].

## **Тема 3.2 Понятия и характеристика стилей руководства**

### **3.2.1 Стиль руководства, факторы, влияющие на его формирование**

Стиль руководства — это совокупность характерных методов, приёмов и действий менеджера по отношению к подчинённым в процессе управления

деятельностью организации, определяющая его способность влиять на подчинённых, для более эффективного достижения её (организации) целей.

Стиль руководства — относительно устойчивая система способов, методов и форм фактической деятельности менеджера. Под стилем управления понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

Стиль представляет собой форму реализации методов руководства, принятую данным менеджером в соответствии с его личными, субъективно психологическими характеристиками.

Стиль руководства — явление строго индивидуальное, так как он определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личности. Регламентируется стиль личными качествами менеджера.

В процессе трудовой деятельности формируется некоторый строго индивидуальный тип, «почерк» руководителя, действия которого повторить в деталях практически невозможно. Как нет двух одинаковых отпечатков пальцев на руке, так и не существует двух одинаковых менеджеров с одинаковым стилем руководства.

Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен К. Левиным, который выделил авторитарный, демократический и анархический стили. Данный подход и положен автором в основу классификации стилей руководства [60].

### **3.2.2 Стили руководства**

#### ***Авторитарный стиль управления***

Для авторитарного (автократического) стиля характерна централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы о всех делах докладывали только ему. Данному стилю присущи ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчинёнными. Такой менеджер единолично принимает (или отменяет) решения, не давая возможности проявить инициативу подчинённым, категоричен, часто резок с людьми.

Всё новое воспринимается им с осторожностью или вообще не воспринимается, так как в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами. Т. е. вся власть сосредоточена в руках руководителя-автократа.

Руководитель становится автократом тогда, когда он по своим качествам стоит ниже людей, которыми руководит, или если его подчинённые имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру.

Данный стиль не стимулирует инициативу подчинённых, она, наоборот, часто наказуема автократом, что делает невозможным повышение эффективности работы организации. Под началом автократа неприятно работать, ибо увольнение «неугодных» является целью его управленческой деятельности.

В споре он часто произносит сакраментальную фразу: «Мы с тобой не сработаемся». В таких условиях, естественно, отсутствует удовлетворённость трудом, так как подчинённые автократу сотрудники считают, что их творческие силы не находят должного применения.

### *Демократический стиль*

Руководитель, использующий преимущественно демократический стиль, стремится как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчинённых о положении дел в коллективе, правильно, реагирует на критику.

В общении с подчинёнными предельно вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Требователен, но справедлив.

В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие все члены коллектива.

### *Либеральный стиль*

Руководитель с либеральным стилем (стиль не вмешательства) руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества.

Такой руководитель с подчинёнными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности.

Отличает либералов безынициативность, неосмысленное исполнение директив вышестоящих органов управления.

Из имеющегося арсенала средств воздействия на коллектив основное место у либерала занимают уговоры и просьбы.

При выполнении управленческих функций пассивен, можно сказать, «плывёт по течению». Руководитель-либерал боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчинённых.

Мягкость в обращении с людьми мешает ему приобрести реальный авторитет, поскольку отдельные сотрудники требуют от него поблажек, которые он и делает, боясь испортить с ними взаимоотношения. Следствием этого может быть панибратство, а «дистанция» руководителя со своими подчинёнными на работе крайне незначительна.

Следует иметь в виду, что каждый из указанных стилей в «чистом виде» встречается очень редко. Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации. На этом положении основана система ГРИД [61].

### 3.2.3 Дополнительные стили управления

В ГРИД наглядно представлены различные способы реализации полномочий руководителем. Действия руководителя осуществляются в двух основных измерениях (рисунок 1):



Рисунок 1 — Решётка ГРИД [62]

1) забота о производстве (ось X) — стремление к получению положительных производственных результатов;

2) забота о людях (ось Y) — стремление руководителя к достижению конечных результатов на основе доверия и уважения работников, симпатии друг к другу, понимания и поддержки. Это создание благоприятных условий труда, ходатайство о повышении зарплаты, премирование и т. п.

Взаимосвязь измерений для определения типов управления схематически может быть представлено в виде таблицы с 9-балльной оценкой. В таблице ГРИД 1 балл — это низкая степень измерения, а 9 баллов — высокая. Другие показатели обозначают промежуточные степени того или иного измерения.

Конкретный тип руководства базируется на конкретной системе допущений в отношении способов использования власти и полномочий в интересах объединения людей в рамках трудового коллектива. Из всей совокупности типов руководства можно выбрать пять, которые характеризуются индивидуальными свойствами поведения руководителей.

9.1 — максимальная забота об эффективности производства (9 баллов) сочетается с минимальной заботой о подчинённых (1 балл). Руководитель типа 9.1 отдаёт приоритет максимизации производственных результатов, диктуя подчинённым, что и как они должны делать.

1.9 — минимальная забота о производстве (1 балл) сочетается с максимальной заботой о людях (9 баллов). Основное внимание уделяется сохранению дружеских отношений между работниками, пусть даже и за счёт производственных показателей.

1.1 — минимальная забота о производстве и о нуждах работников. Руководитель данного типа принимает лишь минимальные усилия, которые требуются для того, чтобы сохранить своё место в организации.

5.5 — это теория руководителя с философией «золотой середины». В её основе лежит система допущений, обеспечивающих мирное сосуществование руководителя и подчинённых.

9.9 — высокий уровень заботы о производстве синтезирован с высоким уровнем заботы о людях. В действиях руководителя типа 9.9 преобладают демократические приёмы и способы решения производственных и личных задач. Согласно системе ГРИД названные типы управления являются основными. Однако в управленческой практике выделяются ещё три дополнительных типа управления. Их рассматривают как сочетание описанных пяти «чистых» типов.

Патернализм (материализм) — это сочетание высокого уровня заботы о производстве с высоким уровнем заботы о людях, однако он носит не интеграционный характер, а дополняющий. Приоритет отдаётся исполнительности.

Оппортунизм — сочетание любых или всех подходов к управлению, которые способны укрепить положение руководителя или дать ему определённые личные преимущества.

Фасадизм, как и архитектурное слово «фасад», означает лицевую, фронтальную сторону здания. Управленческий фасад аналогичен (фронтальная сторона может быть фальшивой, так как загораживает то, что в действительности находится за ней) [63].

Стиль работы, принятый руководителем, может быть постоянным в каких-то ситуациях, необходимо учитывать, что при изменении ситуации возможна адаптация и корректировка способа воздействия на подчинённых.

## **Тема 3.3 Процесс принятия и реализации управленческих решений**

### **3.3.1 Понятие, содержание управленческого решения**

Управленческие решения принимаются при наличии назревшей проблемы, которые могут появляться в функционировании самой системы, в достижение поставленной цели в будущем. Такие проблемы часто появляются в связи с изменениями внешней среды, внутренними факторами.

Таким образом, управленческое решение служит средством разрешения проблемы. Управленческое решение можно представить как основной вид управленческого труда, обоснование и выбор альтернативы, совокупность

целенаправленных и логически последовательных управленческих действий и процедур, обеспечивающих решение управленческих проблем и ситуаций.

Управленческие решения могут принимать как форму разработки в виде указа, закона, приказа, распоряжения, контракта, так и форму реализации — убеждения, разъяснения, деловой беседы и т. п. [64].

Чтобы управленческое решение было эффективным и обеспечивало достижение целей организации, оно должно отвечать определённым требованиям:

1. Чёткая целевая направленность — ориентирует на достижение целей организации.

2. Научная и всесторонняя обоснованность, что означает обоснованность выбора альтернативы на объективных закономерностях развития объекта и системы управления им.

3. Адресность — означает ориентированность на определённый объект управления и конкретных исполнителей.

4. Непротиворечивость — означает согласованность с ранее принятыми решениями и другими принимаемыми решениями.

5. Правомочность — обеспечивается правом и полномочиями органа либо лица, принимающего решение.

6. Своевременность (оперативность) — означает, что решение должно приниматься не ранее, но и не позже необходимых сроков. Несвоевременность принимаемого решения часто бывает не только эффективным, но вызывает отрицательные действия.

7. Эффективность состоит в том, чтобы обеспечить достижение намечаемых в решении целей при оптимальных затратах трудовых и материальных ресурсов.

8. Полнота, краткость, чёткость. Управленческое решение должно содержать все компоненты, соединяющие все стороны воздействия решения на управляемый объект: цель, средства и ресурсы для достижения целей; способы и сроки их реализации; процесс выполнения работ. Оно должно быть чётким и ясным, исключать разночтение [65].

В управленческой деятельности принимается большое количество самых разнообразных решений, различающихся между собой по содержанию, периоду действия и разработки, степени новизны и т. д.

### **3.3.2 Классификация управленческих решений**

В специальной литературе рассматриваются различные способы классификации управленческих решений.

Общепринятыми критериями классификации управленческих решений выступают следующие:

– по содержанию решения — экономические, технические, социальные, организационные;

- по способу доведения решения — одноразовые (случайные) и повторяющиеся;
- по характеру целей — стратегические, тактические, оперативные;
- по широте охвата — общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные;
- по степени новизны — рутинные (традиционные), новаторские (творческие);
- по сложности — простые, сложные [66].

Лица, принимающие решения, могут быть как отдельные менеджеры, так и группы работников, наделённых полномочиями для их принятия.

Индивидуальные управленческие решения, принимаемые одним лицом, носят более творческий характер, затрачивают меньше времени на разработку, так как не требуют их согласования на промежуточных этапах.

Групповое принятие решений характеризуется рядом преимуществ по сравнению с индивидуальным. Возрастает качество группового решения, так как предлагается большое количество альтернативных вариантов, уменьшается возможность ошибочных подходов принятия решений. Групповой подход повышает вовлечённость работников в процесс реализации решения, усиливает мотивацию участников этой работы и психологически лучше воспринимается коллективом предприятия [67].

По степени формализации управленческие решения делят на:

- запрограммированные решения, которые принимаются из ограниченного числа вполне определённых вариантов с помощью стандартной процедуры. При этом число возможных вариантов ограничено, а выбор осуществляется в пределах направлений, заданных организацией;

- незапрограммированные решения. Такие решения принимаются в новых ситуациях, плохо структурированных или сопряжены с неизвестными факторами. При этом выбор варианта должен осуществляться на альтернативной основе и требующий разработки определённых процедур [68].

- интуитивные решения — это выбор, основанный только на ощущении того, что он правилен. Управленец полагается на интуицию.

Решения, основанные на суждениях, представляют собой осмысленный выбор, подкреплённый знаниями и опытом.

Рациональное решение обосновывается на объективных аналитических действиях, полной информации, описывающей проблемную ситуацию, возможные последствия вариантов решения. Такие решения могут обосновываться формализованными методами с использованием информационных технологий.

### 3.3.3 Методы принятия управленческих решений

Для разрешения управленческих проблем могут использоваться различные методы, которые используются и на различных этапах и процедурах процесса принятия решения. Все методы принятия управленческих решений объединяет в три группы:

1. Неформальные (эвристические) методы принятия решений. Практика показывает, что далеко не все процедуры управленческого процесса могут отражаться количественными показателями. Преимущества формальных методов, ЭВМ над людьми не могут заменить присущую им гибкость мышления. В таких условиях наиболее оптимальным вариантом принятия управленческих решений выступают метод человеческого мышления, основанный на опыте, интуиции и суждении, который получил название эвристического метода [69].

Эвристические методы представляют собой совокупность логических и методических приёмов выбора эффективных решений на основе теоретического сравнения вариантов с учётом накопленного опыта, аналитических способностях лица, принимающего решение.

2. Коллективные методы обсуждения и принятия решений. Суть этого метода состоит в том, что сначала определяются участниками по выработке и принятию решений, чаще всего это временный коллектив, состоящий из руководителей, исполнителей, а также компетентных, коммуникабельных, творчески мыслящих специалистов.

Организация коллективной формы работы может осуществляться в виде комиссии, заседания, совещания и т. п. При таких формах работы раскрытию творческих способностей и неординарного мышления способствуют различные методы, обеспечивающие свободу обмена идеями. К таким методам относят метод номинальной групповой техники, метод Дельфы, метод мозговой атаки.

Суть метода номинальной групповой техники сводится к тому, что все члены, объединённые во временный коллектив, сначала излагают в письменном виде свои предложения самостоятельно. После чего каждый участник докладывает суть своей идеи членам коллектива, и только после этого каждый участник в письменном виде представляет ранговые оценки выносимых проектов. Вариант, который получил наивысший балл, принимается за основу решения [70].

Метод Дельфы получил название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами-предсказателями будущего. Этот метод групповой экспертной оценки не требует совместной работы членов группы, и, в основном, используется, когда участники решения размещаются в различных географических подразделениях. При этом, членам временного коллектива в соответствии с этой методикой не разрешается обмениваться мнениями по вопросам решаемой проблемы.

Метод Дельфы наиболее приемлем при выработке управленческих решений для уникальных «малоизученных» проблем. Однако затраты времени на разработку решений растут, а количество предполагаемых вариантов уменьшается.

Метод мозговой атаки (мозговой штурм) используют тогда, когда известные направления и методы решения возникшей проблемы оказываются непригодными, возникает необходимость активизации разработки новых идей и решений как выхода из тупиковой ситуации.

Суть этого метода заключается в том, что каждому члену временного коллектива представляются права высказывать самые различные идеи по вопросу вариантов решения проблемы.

Метод дерева решений используют для разрешения сложных проблем, требующих точной технологической последовательности процедур решений. При этом каждая процедура решения может иметь несколько возможных исходов, причём каждый исход имеет свою вероятность наступления. Каждое последующее возможное решение зависит от фактического исхода предыдущего решения. По содержанию дерево решений представляет схематичное изображение процесса принятия последовательных решений, состоит из ветвей, как вариантов решений и узлов, как соответствующих им исходов. Для каждого исхода рассчитывается вероятность его наступления, а расходы на его осуществление представляются на соответствующей ветви [71].

Принцип диктатора. В соответствии с этим принципом в качестве группового предпочтения принимается предложение одного лица группы. Этот принцип используется, в основном, в военных организациях, а также для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах.

Принцип большинства голосов. В соответствии с этим принципом предпочтительным признаётся решение, которое имеет наибольшее число сторонников.

3. Количественные методы принятия решения. Эти методы базируются на научно-техническом подходе выбора оптимальных решений в результате обработки на ЭВМ больших массивов информации с использованием следующих экономико-математических методов и моделей: линейного моделирования, вероятностных и статистических моделей, теории игр, имитационные модели [72].

### **3.3.4 Процесс принятия и исполнения управленческих решений**

Процесс принятия управленческих решений многосторонен, представляет собой последовательность этапов и процедур, связанных между собой прямыми и обратными связями.

Наиболее общий подход к процессу принятия управленческого решения состоит в определении процедуры и выполнении необходимых действий:

1. Постановка проблемы. На этом этапе выявляется и описывается проблемная ситуация, которую предстоит решать.

2. Разработка вариантов решения. Этап разработки вариантов начинается со сбора и обработки информации о потенциальных ресурсах организации,

которые могут потребоваться для реализации решения, формирования ограничений, установления действий, устраняющие причины проблемы.

3. Принятие решения. На этом этапе определяется, формируется и производится оценка всех альтернативных вариантов решения проблемы по установленным критериям с учётом выявленных ранее ограничений, отбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями.

4. Организация выполнения решения. Этап сводится к доведению решения до исполнителей, с указанием ответственного лица, сроков выполнения и какими методами должно выполняться решение.

5. Контроль за исполнением решения сводится к выявлению возможных отклонений не только от намеченного плана выполнения, но и недостатков самого решения, требующего корректировки. Поэтому контрольную функцию рекомендуется осуществлять на всех этапах процесса принятия и реализации управленческих решений.

Таким образом, контроль исполнения управленческих решений является объективной необходимостью, так как даже самые оптимальные планы не могут быть реализованы, если они не будут доведены до исполнителей и за их исполнением не будет налажен объективный и постоянный контроль.

## **Тема 3.4 Менеджеры в системе управления. Сущность ролевых функций менеджера**

### **3.4.1 Сущность деятельности менеджера в системе управления**

Менеджмент неразрывно связан с людьми, занятыми управлением. Труд в этой сфере носит название управленческого. По сравнению с другими видами труда в организации он имеет ряд особенностей, выражающихся в характере самого труда, его предмете, результатах и применяемых средствах.

Специфика решаемых задач предопределяет преимущественно умственный, творческий характер управленческого труда, в котором постановка целей, разработка способов и приёмов их достижения, а также организация совместной деятельности составляют главный смысл и содержание труда людей, относимых к управленческому персоналу. У них особый предмет труда — информация, преобразуя которую они принимают решения, необходимые для изменения состояния управляемого объекта. Поэтому в качестве орудий труда выступают прежде всего средства работы с информацией. Результат же их деятельности оценивается по достижению поставленных целей [73].

Требования к профессиональной компетенции менеджеров:

1. Понимание природы управленческого труда и процессов менеджмента.
2. Знание должностных и функциональных обязанностей менеджера, способов достижения целей и повышения эффективности работы организации.

3. Умение использовать современную информационную технологию и средства коммуникации, необходимые в управленческом процессе.
4. Владение искусством управления человеческими ресурсами.
5. Владение искусством налаживания внешних связей.
6. Способность к самооценке, умение делать правильные выводы и непрерывно повышать квалификацию — знания и умения.

Чтобы выполнять свои сложные и ответственные функции, менеджеры должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению организацией.

До недавнего времени считалось, что перечисленными личностными чертами люди либо награждаются от природы, либо они приобретают их в процессе многолетней работы методом проб и ошибок. Однако последние достижения науки (в том числе в социологии и психологии) позволяют изучать природу человеческих взаимоотношений и искусство управления людьми на серьёзной научной основе, не полагаясь только на собственный опыт.

Личностные качества руководителя. В качестве основных качеств, присущих современному менеджеру, выступает:

- способность управлять собой;
- способность влиять на окружающих;
- стремление к личностному росту;
- изобретательность;
- умение обучать подчинённых;
- умение управлять своим временем.

В обязанности руководителя входит создание благоприятных условий для личного роста сотрудников, а также уяснение возможностей каждого отдельного работника и поиск подходящих средств для их раскрытия и проведения постоянных консультаций.

Приобретение опыта в высказывании и выслушивании мнений заметно повышает ценность руководителя как личности, как профессионального работника и как друга [74].

### **3.4.2 Руководитель как субъект управления**

Большое влияние на управление в целом оказывает руководство, т. е. непосредственное влияние на людей с целью выполнения ими поставленных задач. Руководитель — это человек, который являясь лидером, эффективно управляет своими подчинёнными.

Под лидером понимают лицо, эффективно осуществляющее формальное и неформальное руководство.

Руководитель получает власть над своими подчинёнными через их зависимость от него в заработной плате, удовлетворении социальных потребностей,

предоставлении работы и тому подобное. Но и подчинённые обладают определённой степенью власти над руководителем. Она проявляется в зависимости руководителя от получения информации, неформальных контактов, желания выполнять работу.

Эффективный руководитель должен пользоваться своей властью в разумных пределах, чтобы не вызвать у подчинённых желания проявить свою власть, что могло бы снизить эффективность управления, т. е. необходимо поддерживать баланс власти и добиваться выполнения поставленных целей и не вызывать непокорности подчинённых.

Существует тесная связь между лидерством и управлением. Однако между ними есть и различия, и совсем необязательно, чтобы лидер непременно являлся менеджером.

Влияние лидера в организации будет зависеть от типа власти, которую он в состоянии осуществлять над другими людьми.

Стиль лидерства — это совокупность действий (поведение), с помощью которых выполняются функции лидера. Менеджеру доступен широкий диапазон лидерского поведения.

Исследования, проведённые в данной области, свидетельствуют о том, что демократичные стили лидерства обеспечивают большую, чем другие, вероятность эффективного выполнения работы группой.

Однако не существует «самого лучшего» стиля лидерства. На разных этапах развития бизнеса могут быть необходимыми различные типы лидерства. Национальная культура также может влиять на выбор стиля лидерства. В основе эффективности лидерства лежит множество переменных. Наиболее эффективная форма поведения лидера — это результат учёта всех элементов ситуации. Развитие лидерства должно быть одним из долгосрочных приоритетов любой организации.

## **Тема 3.5 Интеллектуальная техника работы менеджера. Техническое оснащение рабочего места руководителя**

### **3.5.1 Понятие техники работы менеджера**

Современные технологии бизнеса, развитие экономико-математических методов и моделей, сложнейшие инструментарии индивидуальностей и групповой работы, информационные технологии привели к возникновению креативного менеджмента.

Креативность и есть естественный механизм работы мозга при решении возникающих проблем, а креативный менеджмент призван не только управлять наукоёмкими производствами и творческими коллективами, но и проявлять искусство, принимать единственно правильное решение в непредвиденных ситуациях.

Искусство управления можно представить как комплекс характеристик управленческой деятельности, отражающих роль индивидуальных качеств менеджера в решении нестандартных подходов через развитость здравого смысла, интуиции, профессионализма, рассудка, коммуникабельности и инициативности.

Следовательно, методы, приёмы и инструменты креативного менеджмента будут называться интеллектуальной техникой работы менеджера [75].

Сегодня одной из основных функций управления становится также функция исследования. Реализация этой функции осуществляется посредством приёмов интеллектуальной техники индивидуальной и групповой работы менеджера в распознавании проблем и ситуаций, определении их природы, выявлении их свойств, закономерностей поведения и развития, в оценке внешних и внутренних ситуаций, в определении всего управленческого процесса.

Считается, что в современном менеджменте исследовательская деятельность должна составлять не менее 30% рабочего времени руководителя [76].

В соответствии с выполнением поставленных задач и функций управления подбирается конкретная техника индивидуальной или групповой работы менеджера.

Техника планирования включает методы — балансовый, аналитический, нормативный, экономического анализа; техника контроля — предварительный, промежуточный, заключительный.

Технические приёмы работы менеджера позволяют заменить один метод другим, более эффективным.

Одним из конкретных инструментов техники работы менеджера является матричный метод, который позволяет рассматривать факторы в системе и характеризовать ситуацию, по крайней мере, по двум параметрам.

Понятие «матрица», заимствованное из линейной алгебры, означает совокупность расположенных в виде прямоугольной таблицы объектов, по её строкам и столбцам можно вычислить значение исследуемых данных: функций, факторов, чисел, решений или результатов. Такой подход позволяет наглядно установить связи между исследуемыми параметрами и сделать соответствующие выводы [77].

Кроме упомянутых инструментов, используемых в технике работы менеджера, используются методы социологических исследований управления, метод тестирования, метод экспертных оценок и СВОТ-анализа, система диверсификационных методов, интуитивного поиска и другие, которые детально исследуются в учебнике Э. М. Короткова «Исследование систем управления».

### 3.5.2 Особенности рабочего места руководителя

Рабочее место руководителя представляет собой место приложения его труда, оснащённое техническими средствами и системой обслуживания, предназначенными для наиболее эффективного выполнения возложенных на него обязанностей [78].

Организация рабочего места — это совокупность мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их размещению в определённом порядке.

При организации оснащения процесса управленческого труда техническими средствами целесообразно обеспечить комплексное использование средств оргтехники по видам работ:

- составление текстовой документации;
- обработка входящих и исходящих документов;
- копирование и размножение документов;
- хранение, поиск и передача документов;
- вычислительные операции;
- обеспечение оперативной связи и сигнальной информацией;
- оснащение оборудованием и мебелью служебных помещений.

Кроме того, санитарно-гигиенические условия труда менеджеров и служащих должны соответствовать общегосударственным требованиям и нормам. Созданию творческой обстановки способствует рациональное цветочное оформление. Цветочный климат рабочего помещения основывается на установленной наукой закономерности влияния цвета окружающей среды на нервную систему человека [79].

Современная организация рабочих мест управленческого аппарата вызывает необходимость учёта эстетических требований к архитектурно-планировочным решениям интерьеров, декоративному оформлению рабочих мест: шторы, светильники, цветочное оформление, правильная расстановка мебели и т. д.

Под рабочее место руководителя отводят, как правило, отдельное помещение 20—50 м<sup>2</sup>. При организации рабочих мест руководителей предусматривают помещение для рабочей зоны и зоны совещаний, а также зоны для неофициальных переговоров. При кабинетах руководителей организаций может быть предусмотрена комната личной работы и отдыха, оснащённая рабочим столом, журнальным столиком, креслом, шкафом и т. д.

Некоторые отличительные особенности имеет рабочее место среднего менеджера — начальника цеха, отдела и т. д. Для таких руководителей рабочее место отводится в наиболее освещённой части кабинета и, оснащается рабочим столом и возможно столом-приставкой, креслом, столом и креслом для посетителей. Зона совещаний организуется специальным столом, стульями и креслами, а в зоне неофициальных переговоров располагается журнальный столик с двумя-тремя креслами [80].

## Тема 3.6 Коммуникации в менеджменте

### 3.6.1 Сущность коммуникаций. Коммуникационный процесс

Под коммуникациями понимают обмен информацией между двумя людьми и более. Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией. Поэтому коммуникации и называют связующими процессами.

Коммуникации осуществляются в повседневной работе при общении с подчинёнными и руководителями, на собраниях, при чтении документов, разговорах по телефону, составлении документов. Коммуникациями пронизан весь процесс производства и управления.

Базовые элементы в процессе обмена информацией:

1. Отправитель — это лицо, которое собирает или отбирает информацию и передаёт её.

2. Сообщение — информация, передающаяся устно или закодировано с помощью символов, отправителем.

3. Канал — средство передачи информации.

4. Получатель — лицо, которому предназначена информация. И отправитель и получатель в процессе обмена информацией взаимодействуют между собой на нескольких этапах. Этими этапами являются:

1. Формирование идеи.

2. Кодирование и выбор канала.

3. Передача информации.

4. Декодирование.

5. Обратная связь.

В практике управления процесс коммуникаций часто завершается в несколько секунд. Однако на каждом этапе могут возникать свои проблемы.

Путём обратной связи повышается эффективность коммуникационного процесса.

Коммуникации делятся на две большие группы: между организацией и её средой и между уровнями управления и подразделениями.

К первой группе относятся коммуникации, которые представляют собою информационное взаимодействие с внешней средой. Сюда относятся средства массовой информации, потребители, надзор за качеством продукции, органы государственного регулирования, политические группы, комитеты, поставщики и т. п.

Ко второй группе относятся коммуникации между уровнями управления и подразделениями. В неё входят межуровневые коммуникации, между различными подразделениями, коммуникации руководитель — подчинённый, между руководителем и рабочей группой, неформальные коммуникации.

Две трети всей деятельности на предприятии — это деятельность, основанная на коммуникациях руководитель — подчинённый.

Определённую роль играют также коммуникации с неформальными группами. Часто мнения, складывающиеся в неформальных группах и поступающие к руководителям по неформальным каналам, дают возможность принимать более правильные решения или упреждать конфликтные ситуации [81].

### **3.6.2 Межличностные и организационные коммуникации**

При множестве методов коммуникации почти всё своё время руководители тратят на прямой межличностный обмен информацией путём разговоров.

На пути эффективности межличностных коммуникаций возникают помехи, связанные с искажением восприятия информации, семантические помехи, некачественная обратная связь, плохое слушание. Люди реагируют не на действительные события в окружающем мире, а на то, как эти события воспринимаются. Это связано с тем, что человек по-разному воспринимает информацию в зависимости от знаний и накопленного опыта.

Сообщение, переданное отправителем, может оказаться искажённым и понятым не в полном смысле.

На коммуникативный процесс оказывает влияние и степень открытости, степень доверия к подчинённому. Негативное влияние, предвзятость снижают активность и эффективность межличностных коммуникаций.

Подчинённому в обязательном порядке следует указывать, с какой целью передаётся информация.

Основным средством для кодирования идей выступают символы (слова). Но при передаче информации используется также обмен взглядами, выражение лица, улыбка, прикосновение, реакция зрачков, выражение удивления — все эти, не являющиеся символами, виды информации могут усиливать или изменять её смысл.

Кроме того, значительная часть речевой информации воспринимается через язык поз, жестов, интонации и модуляции голоса. Поэтому при коммуникациях следует учитывать не только то, что мы говорим, но и как говорим. При обмене информацией необходимо добиваться, чтобы передаваемая словами информация и информация, не кодированная в слова, имела один смысл.

Немаловажным фактором в коммуникационном процессе является также умение слушать. Слушая подчинённого, следует не только внимательно воспринимать то, что он говорит, но и вникать в состояние его души. Понимание состояния говорящего позволяет более объективно оценить информацию, а выражение участия, открытость способствуют эффективности коммуникационного процесса.

Нельзя допускать скороспелых суждений и оценок. Необходимо воспринять ситуацию с точки зрения собеседника и только после этого изменять обсуждаемую идею. Завершает коммуникационный процесс обратная связь.

Для её установления целесообразно использовать все способы, которые дают возможность добиться объективной реакции на отправленный сигнал. Здесь уместны и дополнительные вопросы и просьба пересказать вашу информацию и, если есть возможность, оценка языка поз, жестов и контроль первых результатов работы.

Совершенствование умения общаться способствует эффективности коммуникационного процесса. Но на пути обмена информации в организации возникают преграды, не зависящие от отправителя сообщения.

Как и в межличностном обмене, информацией, в организационных коммуникациях огромное значение имеют системы обратной связи, которые являются частью контрольно-управленческой информационной системы.

Огромное значение для совершенствования коммуникаций в организации имеет современная информационная технология. В современном деловом мире активизируется применение электронной почты — эффективного средства связи между людьми. Новые телефонные приспособления дают возможность одновременно контактировать с многими респондентами. Видеоконференции позволяют обсуждать проблемы людям, находящимся в разных местах и даже на разных континентах [82].

## **Тема 3.7 Менеджмент времени**

### **3.7.1 Время — основной ресурс эффективного управления**

Проблема времени каждого руководителя в высшей степени индивидуализирована и условно делится на время работы и время перерывов.

Затраты рабочего времени руководителя включают следующие виды типовых работ:

- работа по изучению текущих, нормативных, директивных и других видов документов;
- согласование и подписание законченных работ и различных документов;
- работа с входящими и исходящими документами;
- подготовка отчётов, докладов, справок;
- личные контакты, общение, переговоры;
- время, затраченное на проверку правильности выполнения работ, самоконтроль и другие непредвиденные и рутинные операции.

В перерывах время уходит на посторонние разговоры, выполнение общественных поручений и обязанностей, отдых и личные надобности, принятие пищи и прочие потери.

Время, используемое разного уровня менеджерами, на управление и личное участие в выполнении заданий колеблется в зависимости от сложности возникающих проблемных ситуаций.

Рабочее время менеджера любого уровня можно разделить на подготовительно-заключительное (включение и выключение компьютера, упорядочение рабочего места и др.) и время на отдых и личные потребности.

Культура времени предполагает его правильное использование, рациональное бережное распределение дня для выполнения стоящих служебных задач в течение рабочего времени, а также для личных дел и отдыха.

Планирование рабочего времени руководителя рекомендуется осуществлять в определённой последовательности.

1. Изучение бюджета рабочего времени по основным видам деятельности.
2. Анализ работ, подлежащих выполнению, и определение затрат времени на их выполнение.
3. Согласование объёма текущей работы с бюджетом личного времени.
4. Составление перспективного плана по подготовке и реализации целей.
5. Планирование каждого рабочего дня.

Типовыми составляющими труда менеджера, которые учитываются при установлении распорядка дня, являются контрольная функция выполнения плановых заданий, непосредственное ознакомление с работой подразделений, работа с поступающей корреспонденцией, собрания, совещания, общение, деловые переговоры, приём посетителей и т. д.

Важной стороной экономии рабочего времени являются хорошая подготовка и проведение разного рода совещаний, заседаний, ведение деловых переговоров.

Существенная роль в рационализации методов работы и экономии рабочего времени принадлежит секретарю. Главной задачей работы секретаря является обеспечение делопроизводства, необходимой информации и его спокойной работы. Хорошо подготовленный секретарь выступает связующим звеном между руководителем и подчинёнными, во многих вопросах координатором в процессе управления.

Временной ресурс работающего человека распределяется в соотношении 1 : 2, поэтому изменение одного из этих временных отрезков приводит к изменению рационального режима труда и отдыха, и в конечном счёте отражается на выполнении поставленных перед ним задач.

Считается, что величина, структура, содержание, культура использования свободного времени влияют на гуманистическую наполненность образа жизни, мировосприятие работника, его гражданскую позицию и нравственные ценности [83].

### **3.7.2 Этапы управления временем**

По определению Стивена Р. Кови можно выделить четыре этапа развития теоретических изысканий и практических разработок в области управления личным временем. При рассмотрении этих этапов необходимо учитывать, что каждый последующий из них не отвергал предыдущий, а вбирал его в себя.

Первый этап характеризуется попытками с помощью записок, различных памяток и списков упорядочить работы, требующие от руководителя затрат сил и времени. Затем, по мере выполнения, руководитель вычёркивал из списка сделанное, испытывая при этом временное удовлетворение.

Второй этап характеризуется появлением деловых календарей и дневников, с помощью которых руководитель может планировать свою деятельность не только в настоящем, но и в будущем. У руководителя появляется потребность в самоконтроле, повышается ответственность руководителя за результаты деятельности.

Третий этап характеризуется добавлением к результатам двух предыдущих идей определения:

- во-первых, стратегических, тактических и оперативных целей деятельности;
- во-вторых, ценностных ориентаций руководителя;
- в-третьих, состояния внешней и внутренней среды организации.

Затем, на основании целей, ценностей и состояния среды определялась приоритетность ежедневных дел руководителя. Этот подход ориентировал человека на высокую ежедневную производительность.

В работе Джона Адера «Как управлять своим временем», отмечены пять проблем, типичных для большинства руководителей.

1. Откладывание работы, которая кажется скучной и неинтересной, при этом работа накапливается, оставляя руководителю всё меньше свободного времени. Один из путей решения этой проблемы — выделить один час в день на работу, которую хочется отложить. Очень часто эта работа оказывается менее трудоёмкой и скучной, чем кажется.

2. Не делегирование части работы подчинённым, поскольку многие руководители считают, что «быстрее все сделать самому», или боятся, что передача полномочий будет расцениваться, как неспособность сделать работу самому, т. е. как слабость. Руководителю следует учитывать, что делегирование не только экономит его время, но развивает способности подчинённых.

3. Неумение справляться с канцелярской работой, которое зачастую прикрывается отсутствием времени на раскладку бумаг по нужным папкам. Время, потраченное на сортировку документов позволит сэкономить время, которое расходуется на поиск документа, необходимого для совещания, которое началось пять минут назад.

4. Проведение ненужных собраний. Руководитель и его подчинённые должны быть уверены, что собрание стоит того времени, которое на него расходуется, только в этом случае они будут заинтересованы в его посещении. Самый главный вопрос, который должен задавать себе руководитель, готовящий собрание: «Что случится, если собрание не проводить?».

5. Неумение расставить приоритеты. Руководитель должен уметь выделить из всей массы своих дел те, которые являются наиболее важными и перспективными.

Важность — это характеристика деятельности с точки зрения внесения вклада в достижение целей.

Срочность — это характеристика деятельности с точки зрения требования внимания и активной деятельности руководителя. Примером срочного дела может являться телефонный звонок, поскольку очень немногие могут позволить себе не реагировать на него вне зависимости от того, чем человек занимается в настоящее время. Срочность видима и, как правило, человек получает удовлетворение от того, что он успешно справился со срочным делом вне зависимости от его важности.

Каким бы прекрасным не был план на неделю, жизнь неизбежно вносит свои коррективы, которые отражаются как на важности дел, так и на собственных целях. Поэтому имеет смысл ежедневно анализировать свой недельный план, адаптируя его [84].

## **Тема 3.8 Управление как главный фактор делового успеха**

### **3.8.1 Сущность и характерные особенности делового успеха**

Организация считается добившейся успеха, если она достигла поставленной цели.

Цели в организации — это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хочет добиться организация, осуществляя свою производственную (деловую, банковскую и т. д.) деятельность.

В основе достижения цели лежат стратегия и тактика организации, т. е. общий, всесторонний план достижения цели и краткосрочная тактика, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

Разработка долгосрочной стратегии организации основывается на её выживании в будущем периоде и требует учёта внешних факторов: поставки ресурсов, энергии, кадров, а также удовлетворения запросов потребителей. Здесь деловой успех зависит от умения менеджера выявить главные факторы, определяющие выживаемость организации. Внешние изменения требуют от менеджера провести мероприятия, которые бы изменили и внутреннюю структуру и взаимоотношения подразделений и работников на предприятии. Эти изменения проводятся при помощи стратегического планирования, организации, мотивации и контроля во внутренних подразделениях предприятия. Происходит приспособление организации к внешней среде.

Достижение делового успеха организации, в большой степени зависит от предпринимательских качеств менеджера. В странах рыночной экономики предпринимателями ежегодно становятся сотни людей. Это так называемый малый бизнес, который играет важнейшую роль в экономике развитых стран.

Все предприниматели активно участвуют в формировании целей своих организаций и в начале их деятельности управляют ими. Поэтому всех их можно считать менеджерами. Чертами хорошего предпринимателя считаются такие качества, как личный риск, умение определить конъюнктуру, желание ради дела долго и упорно работать. Однако эти характеристики ещё не являются доказательством того, что человек с такими чертами может эффективно управлять организацией, когда растут её масштабы, увеличиваются производственные связи. Такие управленческие функции, как планирование, мотивация, организация и контроль, не всегда под силу любому предпринимателю. Большинство созданных предпринимателями организаций распадаются, потому что их создатели не владеют управленческими функциями.

Грамотное управление основной фактор делового успеха организации. Одна из основных его задач — создание предпосылок и условий экономического роста организации. На первый взгляд представляется, что усилия руководства должны быть направлены на увеличение объёмов выпуска, выручки, прибыли организации. Но этого недостаточно. Необходимо учитывать и расходы организации уметь определить уровень издержек, позволяющий добиться максимальной эффективности производства, оценить экономический рост фирмы, завода, малого предприятия и т. д. [85].

### 3.8.2 Основные принципы достижения делового успеха

Творческий вклад многих людей, занимающихся вопросами управления, позволил выделить три основных принципа достижения делового успеха: обобщение, ситуационный подход, интегрированный подход.

Важнейшим вопросом управления организацией является преодоление барьера её сложности. Именно сложность организации вызывает трудности в управлении, направленном на успех.

*Обобщение.* Чтобы уменьшить трудности управления, упростить масштабы восприятия, необходимо выделить такие характеристики, организации которые были бы присущи всем организациям. Такими общими для всех предприятий характеристиками являются планирование, организация, мотивация, контроль, подходы к принятию решений, коммуникации. Именно чёткое разграничение этих общих характеристик внутри организации и во внешней среде дают возможность успешно осуществлять деловое управление.

*Ситуационный подход.* При всей полезности обобщённых характеристик, они все же неточны и не учитывают различий между организациями, которые при осуществлении управления необходимо учитывать. Эти различия носят название ситуационных переменных. Различают внутренние и внешние переменные.

Внутренние переменные характеризуют организацию. Они должны соответствовать целям и задачам предприятия по созданию конкретного вида продукта.

Внешние переменные находятся вне предприятия, в окружающей среде. Но на успех оказывают огромное влияние. К внешним переменным относятся конкурирующие организации, источники получения энергоресурсов, технологии, материалов, социальные факторы, законы и др.

Внешние переменные находятся вне контроля менеджеров организации.

Посредством управления функции планирования определяются цели организации и намечаются пути их достижения.

Посредством функции организации формируются структуры. Интерес к более производительному труду вызывается управленческой функцией мотивации.

При помощи контроля осуществляется наглядность достигнутых результатов.

Из сказанного можно сделать вывод, что управление, направленное на деловой успех с учётом динамики внешних и внутренних переменных, требует интегрированного подхода, т. е. охвата явления в целом [86].

## МОДУЛЬ 4

### ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

#### **Цель:**

- определить особенности функционального управления;
- определить значение и необходимость антикризисного управления;
- определить сущность инновации;
- уточнить роль и место инновационного менеджмента в других областях управления;
- рассмотреть сущность финансового менеджмента;
- дать определение эффективности управления.

#### **Задачи:**

- раскрыть основы инновационного управления;
- раскрыть основы управления финансовыми ресурсами организации;
- изучить процесс антикризисного управления.

После изучения материала модуля «Функциональное управление» слушатели должны:

#### **знать:**

- характеристику инновационного управления;
- методы распространения инноваций;
- понятие «финансовая политика»;
- определение финансового менеджмента;
- процесс финансового оздоровления предприятия;
- понятие «кризис»;
- классификацию кризисов;
- сущность антикризисного менеджмента;
- основные этапы антикризисного управления;

#### **уметь:**

- описать пути распространения инноваций;
- характеризовать кризисы;
- указывать специфику финансового управления;
- определять основные виды финансовых инструментов;
- применять цели антикризисного управления;
- прогнозировать кризис, анализировать и преодолевать.

## Тема 4.1 Основы инновационного управления

### 4.1.1 Содержание инновационного менеджмента

Инновации являются главным средством обеспечения конкурентоспособности продукции и обеспечения устойчивости успеха организации на рынке в целом. В силу этого управление инновационной деятельностью является составной частью и одним из основных направлений стратегического управления организацией.

Стратегия инновационной деятельности организации ориентирована на научно-технический прогресс (НТП), на использование его результатов для повышения эффективности производства и обеспечения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом. Это достигается детальной разработкой целей инновационной деятельности на основе стратегических программ (стратегического плана) организации.

Главное внимание в инновационном менеджменте уделяется выработке стратегии и технической политики нововведений (инновационной политики) и конкретных мер по их реализации.

Под нововведением (инновацией) принято понимать конкретный объект или мероприятие, внедрённые в производство по результатам проведённого научного исследования или сделанного открытия (изобретения), качественно отличный от предшествующего аналога.

Инновация характеризуется более высоким технологическим уровнем, новыми потребительскими качествами товара или услуги по сравнению с предыдущим продуктом. Понятие «инновация» применяется ко всем новшествам, как в производстве, так и в организационной, финансовой, научно-исследовательской, учебной и других сферах деятельности предприятия, а также к любым усовершенствованиям, обеспечивающим экономию затрат или даже создающих условия для такой экономии.

Целями инновационного менеджмента являются:

1. Разработка и внедрение новой продукции или услуг.
2. Модернизация и усовершенствование выпускаемой продукции.
3. Совершенствование и развитие производства традиционных для предприятия видов продукции и услуг.
4. Создание условий для обеспечения более эффективной деятельности и повышения конкурентоспособности предприятия.

С учётом сформулированных особенностей инновационной деятельности содержание инновационного менеджмента включает:

- разработку планов и программ инновационной деятельности;
- рассмотрение (анализ и оценку) проектов создания новых продуктов.
- координацию деятельности подразделений предприятия в сфере инноваций и проведение единой инновационной политики;

- мониторинг хода разработки новой продукции и её внедрения в производство;
- взаимодействие с маркетинговой деятельностью при формировании основных направлений научно-технической и производственной деятельности для обеспечения конкурентоспособности продукции и эффективности предприятия с учётом требований потребителей, конкуренции в отрасли и рыночной конъюнктуры;
- обоснование и обеспечение программ инновационной деятельности предприятия финансовыми средствами, материальными ресурсами и квалифицированным персоналом;
- создание временных целевых групп для комплексного решения инновационных проблем: от определения (выбора) идеи до организации серийного производства новой продукции [87].

#### **4.1.2 Характеристика и основные этапы инновационных процессов**

Процесс инноваций включает ряд последовательных этапов: 1) систематизация поступающих идей нововведений; 2) формирование идеи нового продукта; 3) анализ экономической эффективности нового продукта; 4) создание нового продукта; 5) тестирование нового товара на рынке; 6) принятие решения о внедрении нового продукта в производство.

Систематизация поступающих идей нововведений является начальным этапом инновационного процесса. Накопление идей возможных инноваций и их систематизация проводятся постоянно в процессе текущей маркетинговой, научно-исследовательской и другой деятельности предприятия. Периодически эта работа приводит к формированию идей нововведений на предприятии. При возникновении возможности или необходимости инновации начинается инновационный цикл.

Формирование идеи нового продукта предусматривает выработку идеи его создания, которая может быть реализована. На этом этапе рассматриваются все выявленные идеи, и определяется та из них, которая в наибольшей степени учитывает ресурсы и возможности, а также будущую выгоду предприятия от её реализации при создании нового продукта.

Анализ экономической эффективности нового продукта включает оформление идеи в виде инвестиционного проекта создания нового продукта и его предварительную оценку. В обязательном порядке проводится оценка (прогноз) потенциального рыночного спроса и объёма продаж предлагаемого продукта. Формируется предварительная программа его создания и освоения в производстве. Этап заканчивается анализом и оценкой рентабельности (прибыльности) производства нового продукта и разработкой программы маркетинга по этому продукту.

Создание нового продукта начинается после принятия соответствующего решения руководством предприятия. Решение о создании нового продукта принимается на основании программы маркетинга по продукту, содержащей все необходимые сведения по новому продукту, с учётом технико-экономического обоснования его эффективности.

Тестирование нового товара на рынке проводится по цене и другим коммерческим условиям на ограниченном рынке в течение ограниченного срока (но не менее трёх месяцев). С учётом результатов тестирования определяются:

- каналы реализации, дающие наибольший экономический эффект предприятию;
- средства и методы рекламы нового продукта;
- организация технического обслуживания продукта (гарантийного и послегарантийного) и другие вопросы реализации продукта на целевом рынке.

Принятие решения о внедрении нового продукта в производство завершает инновационный цикл создания нового продукта. Основой принятия решения о внедрении нового продукта в производство и о масштабе такого производства (ограниченная партия, серийное или массовое производство) являются маркетинговая программа по производству (производственному отделению) [88].

## **Тема 4.2 Основы управления финансовыми ресурсами организации**

### **4.2.1 Сущность и содержание финансового управления**

Финансовый менеджмент представляет собой сложный процесс управления денежным оборотом, фондами денежных средств и финансовыми ресурсами предприятия, осуществляющего предпринимательскую деятельность.

Субъектом управления является специальная группа людей (финансовая дирекция), которая посредством различных форм управленческого воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта.

В рамках менеджмента предприятия (внутрифирменного управления) цели, задачи, функции и основные элементы механизма финансового менеджмента рассматриваются применительно к управлению финансовой деятельностью промышленного предприятия (корпорации).

Финансовая система, действующая на предприятии, включает две подсистемы: управляющую подсистему, представленную финансовой дирекцией и финансовым менеджментом, и управляемую подсистему, включающую денежный оборот, оборот капитала (стоимости), финансовые ресурсы и источники, финансовые отношения.

Как любая система финансовый менеджмент имеет свои цели и задачи.

Цели финансового менеджмента формулируются как желаемый результат финансовой деятельности предприятия, обеспечивающий достижение его (предприятия) целей, и включают:

1) повышение благосостояния владельцев предприятия или прирост капитала, вложенного владельцами (акционерами) в предприятие;

2) выработку и применение методов, средств и инструментов финансового обеспечения достижения целей предприятия в целом и его отдельных производственно-хозяйственных звеньев.

Задачи финансового менеджмента определяют конкретные действия, которые должны быть реализованы для достижения целей финансового управления предприятием. При этом должна быть обеспечена оценка эффективности финансовых решений [89].

Финансовый менеджмент организации реализуется посредством трёх основных функций: воспроизводственной, распределительной и контрольной.

#### **4.2.2 Основные финансовые показатели эффективности хозяйственной деятельности организации**

Как правило, основными показателями эффективности хозяйственной деятельности организации являются показатели финансового положения и платёжеспособности.

Показатели эффективности хозяйственной деятельности организации включают показатели:

- прибыли;
- рентабельности реализации продукции (коэффициенты прибыльности продаж и рентабельности продаж);
- рентабельности активов (коэффициент рентабельности актива и реального основного капитала);
- рентабельности собственного и заёмного капитала;
- доходности акционерного капитала.

Показатели финансового положения организации и платёжеспособности включают показатели:

- ликвидности (коэффициенты текущей ликвидности и абсолютной ликвидности, показатель поступления наличных денежных средств);
- оборачиваемости средств (коэффициент оборачиваемости: активов, дебиторской задолженности, товарно-материальных запасов, кредиторской задолженности);
- платёжеспособности и устойчивого финансового положения (коэффициенты собственности, заёмного капитала и финансовой зависимости) [90].

## Тема 4.3 Основы антикризисного управления

### 4.3.1 Сущность антикризисного управления

Кризис характеризуется нестабильностью деятельности предприятия, когда возникают серьёзные проблемы, результат которых может быть как негативным (ликвидация предприятия), так и положительным [91].

В функционировании и развитии любой организации существует вероятность возникновения кризиса, которая определяется не только ошибками в стратегии управления, но и внешними и внутренними факторами.

Основными внешними факторами, обуславливающими отрицательное воздействие на организацию, являются:

- экономические — кризисное состояние экономики страны, фискальная политика государства, нестабильность финансово-кредитной политики и др.;

- социальные — политическая нестабильность в обществе, высокая преступность, непредвиденные чрезвычайные обстоятельства, нехватка квалифицированных специалистов, низкая покупательная способность;

- информационные — недостаток информации по механизму выхода из аналогичных кризисных ситуаций, отсутствие достаточной информации о рыночной конъюнктуре;

- рыночные — отсутствие адекватной рыночным условиям системы регулирования различных видов производственно-хозяйственной деятельности, низкий уровень конкурентоспособности и культуры участников обеспечения рынка;

- организационные — разрывом налаженных экономических связей как между предприятиями своей страны, так и зарубежных, изменение условий экспорта и импорта;

- научно-технические — снижение научно-технического потенциала предприятий, недостаточность информации в этой области знаний.

Внутренними факторами, обуславливающими возникновение кризисных ситуаций, являются:

- материально-технические — высокий уровень морального и физического износа основных производственных фондов, несостоятельность их обновления, отсутствие прогрессивных технологических процессов, дефицит оборотных средств;

- социально-экономические — неоправданное дробление предприятий в ходе борьбы за передел собственности, слабый маркетинг, неэффективное использование инвестиционных ресурсов и др. [92].

### 4.3.2 Концепция антикризисного управления

Антикризисный менеджмент — процесс управления, направленный на предотвращение или смягчение кризиса, удержание функционирования предприятия в режиме выживания в период кризиса и вывода его из этого состояния с минимальными потерями.

При этом функционирование представляется как поддержание жизнедеятельности, сохранение работы в рамках достигнутых качеств. Развитие связывается с приобретением нового качества по обеспечению устойчивости жизнедеятельности предприятия, его роста.

Концепция антикризисного управления включает четыре блока проблем.

*Первый блок* обозначает проблемы, связанные с управлением на различных фазах циклического проявления кризисного развития. В содержании антикризисного управления должны решаться проблемы распознавания, предотвращения, поддержания жизнедеятельности, выхода из кризиса и ликвидации его последствий.

Следует иметь в виду, что на каждой из фаз развития кризисной ситуации целесообразно использовать адекватные механизмы управления: мотивацию, ценностную ориентацию, жесточённые организации, смягчение, неформальное управление и др. [93].

*Второй блок* проблем включает процессы методологии и организации управления, функционирования финансово-экономических и социально-психологических проблем.

Решение этих проблем связывается с формированием миссии и цели управления; определяются пути и методы менеджмента в условиях кризисной ситуации. При необходимости рассматриваются подходы к диверсификации производства или проведения конверсии, что вызывает неопределённость поиска дополнительных вложений.

*Третий блок* проблем сводится к дифференциации технологии управления, к прогнозированию кризисов оценки кризисных ситуаций готовности к риску и предвидению возможных его последствий, разработке и осуществлению инновационных стратегий, способствующих выходу предприятия из кризисного состояния.

*Четвёртый блок* проблем связывается с проблемами социально-экономического типа, которые сводятся к поведению предприятия на рынке и управлению персоналом. Это вызывает модернизацию и реконструкцию предприятия на основе инноваций, обновление маркетинговых процессов, обучение и привлечение персонала для работы по новым подходам организации управления.

Система антикризисного управления в кризисных ситуациях предусматривает быструю смену внутреннего состояния предприятия и его положения в окружающей социально-экономической среде.

Состояние организации характеризуется наличием потенциальных возможностей развития, финансовым положением, системой методов, приёмов выхода из кризиса [94].

Очень важным условием в антикризисном менеджменте являются мотивационные моменты, поддержка разумных инициатив в поиске путей выхода из кризиса, ставка на коллективную, взаимную поддержку. В период развития кризиса эти факторы играют решающую роль, особенно в формировании стиля управления, который сознательно проектируется менеджером в процессе работы [95].

Существует две тактики антикризисного управления: защитную и наступательную.

В основу защитной тактики положено проведение мероприятий при благоприятном стечении обстоятельств, занятие выжидательных позиций, пока ситуация не изменится к лучшему.

Наступательная тактика предусматривает изучение и завоевание рынка на базе маркетинговых исследований, модернизацию производства и управления, развитие персонала, совершенствование принципов и методов работы.

## МОДУЛЬ 5

### ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

#### **Цель:**

- определить особенности эффективного управления организацией;
- охарактеризовать факторы эффективности управления;
- дать определение экономической и социальной эффективности;
- охарактеризовать механизм управления экономикой;
- изучить методику определения экономической эффективности.

#### **Задачи:**

- выделить особенности эффективного управления организацией;
- раскрыть факторы эффективности управления;
- изучить методы расчёта эффективности системы управления.

После изучения материала модуля «Эффективность управления организацией» слушатели должны:

#### **знать:**

- основные показатели эффективности управления;
- особенности эффективного управления организацией;
- специфику механизма управления экономикой;
- методику определения экономической эффективности;

#### **уметь:**

- характеризовать экономическую и социальную эффективность;
- определить признаки эффективного менеджера;
- описать основные методы оценки эффективности организации;
- указывать особенности эффективного управления организацией;
- описать факторы эффективности управления;
- применять методы расчёта эффективности системы управления.

### **Тема 5.1 Экономическая и социальная эффективность. Факторы эффективности управления**

#### **5.1.1 Сущность эффективности управления**

Конечные результаты производственно-хозяйственной деятельности во многом зависят от уровня организации процессов менеджмента, эффективности его деятельности.

Эффективность управления можно представить как соотношение полученных результатов с затраченными усилиями, ресурсами для их достижения.

Эффективность управления будет зависеть как от конкретной управляющей системы (субъект управления), так и собственно от управляемой системы (объекты управления), причём показатели имеют как количественные, так и качественные характеристики.

Основными факторами, влияющими на эффективность управления, являются:

- научно-технический уровень процессов управления: профессиональный состав менеджеров, качество принимаемых решений, организационная культура, социальная ответственность организации;

- использование ресурсов: их структура, экономия и пополнение;

- фактор времени: своевременность принимаемых решений, экономия времени, новые технологии;

- достижение цели: целеустановка, востребованность рынком и др.

Эффективность менеджмента не сводится только к экономическим результатам, но большое значение имеет и социальный эффект.

При этом различают два вида эффективности управления: экономическую и социальную. Их самостоятельность относительна, так как они находятся в тесном единстве и взаимосвязи.

По своей роли в осуществлении гармоничного функционирования в обществе они не равнозначны:

- 1) социальную эффективность можно представить как обобщающую, конечную, и в этом смысле главную;

- 2) экономическую эффективность — как первичную, исходную, и в этом смысле основную. На современном этапе наибольшее развитие получил критерий экономической эффективности менеджмента, поскольку он позволяет в большей мере количественно измерить эффективность.

Измерение эффективности управления позволяет сравнивать варианты его развития, оказывать влияние на заинтересованность и ответственность менеджеров за количество, и качество их труда [96].

### **5.1.2 Качества эффективного руководителя**

Основными качествами, присущими современному руководителю можно назвать:

- способность управлять собой;
- способность влиять на окружающих;
- стремление к личностному росту;
- изобретательность;
- умение обучать подчинённых;
- умение управлять своим временем.

1. Способность управлять собой. Желаящий управлять другими сначала должен научиться управлять собой. Работа может поглотить человека, выжать из него творческую силу и лишить радости жизни. Поэтому менеджер должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом, постоянно поддерживая свою производительность. Об этом умении свидетельствуют:

а) поддержание собственного физического здоровья, и основным, легко отслеживаемым, показателем здесь является стабильный вес;

б) поддержание собственного психического здоровья, и для этого необходимо:

- изучать и знать свой внутренний мир;
- переживать, признавать и выражать свои чувства, не подавляя собственных эмоций;
- добиваться установления добрых отношений с окружающими и одновременно терпеливо переносить нелюбовь к себе со стороны подчинённых;
- спокойно принимать неудачи, рассматривая их как нечто неизбежное и даже полезное, позволяющее учиться;
- стремиться к созданию таких условий, которые бы достаточно остро стимулировали активность, но не предъявляли бы избыточных требований, ведущих к стрессам;

в) наличие у руководителя здоровой системы личных ценностей.

Если руководителю недостаточно ясны его личные ценности, то ему будет не хватать твёрдых оснований для принятия решений, которые поэтому могут восприниматься окружающими как необоснованные.

2. Способность влиять на окружающих. Успех руководителя во многом зависит от его способности создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе и от умения убеждать подчинённых в том, что их личный успех зависит от того, насколько достигнуты цели, стоящие перед организацией. На многих людей производит впечатление властность, то, как человек себя держит, а также качество, известное как харизма. Важное значение имеют внешний вид, осанка, поведение и владение тонким языком невербального общения, а также, уверенность в себе.

3. Стремление к личностному росту и развитию. Саморазвитие — скорее непрерывный процесс, чем цель, которую необходимо достичь. Менеджер должен сам отвечать за своё обучение, управлять своим профессиональным развитием, оценивать свой опыт.

4. Изобретательность и способность к инновациям. Изобретательство во все времена было двигателем прогресса и всегда было связано с риском, поэтому не всегда новшество заканчивается победой.

Отдельная личность может справиться с творческой работой над ограниченной задачей, но когда проблема становится больше и сложнее необходимо создание творческих коллективов. Поощряя творчество своих сотрудников, руководитель должен стремиться создать изобретательную и сбалансированную группу, в которой будут представлены всевозможные таланты.

5. Умение обучать подчинённых. Возрастающие масштабы изменений требуют освоения новых навыков, развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного «устаревания».

В обязанности руководителя входит создание благоприятных условий для личного роста сотрудников, а также уяснение возможностей каждого отдельного работника и поиск подходящих средств для их раскрытия и проведения постоянных консультаций. Поэтому в каком-то смысле каждый руководитель является по совместительству преподавателем.

Приобретение опыта в высказывании и выслушивании мнений заметно повышает ценность руководителя как личности, как профессионального работника и как друга [97].

## **5.2 Методика определения экономической эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию управления**

### **5.2.1 Критерии и показатели эффективности управления**

В настоящее время нет единого подхода к проблеме измерения экономической эффективности управления. В теории и практике выделяют два основных направления.

Первое сводится к определению критерия эффективности сопоставлением результатов деятельности к затратам на его осуществление:

$$\mathcal{E}_m = P_n / Z_m,$$

где  $\mathcal{E}_m$  — эффективность менеджмента;  
 $P_n$  — конечный результат деятельности;  
 $Z_m$  — затраты на осуществление.

Второе направление сводится к измерению, сопоставляя результаты деятельности аппарата управления ( $P_y$ ) с затратами на его осуществление ( $Z_y$ ):

$$\mathcal{E}_y = P_y / Z_y.$$

В оценке управления наибольшую сложность представляет понимание его результата. Больше всего результатом управления считают произведённый продукт, реализованный на рынке. Однако какая часть любого продукта содержится в общественном труде аппарата управления? Как его измерить? Это очень важные подходы в оценке и совершенствовании процессов управления [98].

Показателями результатов при оценке эффективности менеджмента могут служить величина ресурсов и экономические итоги деятельности предприятия за определённый промежуток времени. В последнее время становится популярной оценка эффективности по критериям динамики развития предприятия и роста производительности.

Результатами деятельности систем управления могут рассматриваться экономия живого труда, финансовые показатели аппарата управления, показатели экономии времени в продолжительности циклов управления, организационных процедурах и др. [99].

Социальную эффективность менеджмента сложно характеризовать количественными показателями, поэтому чаще всего её характеризуют следующие качественные показатели: повышение научно-технического уровня управления, повышение квалификации менеджеров, формирование организационной культуры, усиление социальной ответственности фирмы и др.

Как любая сфера деятельности, управленческая включает в себя следующие затраты:

- основная и дополнительная заработная плата;
- затраты, связанные с совершенствованием организации труда управленческих работников;
- механизация и автоматизация процессов управления: оснащение техническими средствами, расходами по использованию информационных технологий и др.;
- накладные расходы [100].

## **Тема 5.3 Механизм управления экономикой. Управление рыночной экономикой**

### **5.3.1 Основные тенденции развития в управлении**

В управленческой и экономической науках парадигма определяется как ключевая идея, система взглядов, определяющая стержень мышления учёных, практиков-управленцев и экономистов в постановке проблем, их объяснении и решении [101].

Концепция новой управленческой парадигмы должна выражать цели реформируемой экономики, объективные потребности общества, использование которых при выработке новой системы управления поможет нашей стране осуществить преобразование народного хозяйства с наименьшими потерями.

В настоящее время сложилась следующая система взглядов на управление экономикой, составляющая новую парадигму управления.

Децентрализация системы управления в условиях перехода к рынку не предполагает полного отказа от государственного регулирования социально-экономических процессов, поскольку рынок не способен решить многие проблемы, связанные с удовлетворением нужд общества, осуществлением долгосрочных программ, фундаментальных научных исследований.

Роль государства сводится к установлению общих правил функционирования рынка на основе законодательных актов, государственных заказов, установления кредитных ставок, контроля за эффективным использованием природных ресурсов.

Важным направлением новой парадигмы является установка на сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора. Концепция управления организациями негосударственного сектора как открытыми, социально ориентированными системами означает поворот к рынку и потребителю. Каждая организация в условиях рынка должна самостоятельно решать вопросы внутренней организации, но и налаживать эффективные связи с внешней средой. Решение социальных вопросов организация видит в удовлетворении потребностей общества и среды функционирования организации.

Слово механизм (от греч. *mechane* — машина) в одном из своих значений переводится как система, устройство, определяющее порядок какого-либо вида деятельности.

Хозяйственный механизм рыночной экономики определяет порядок осуществления деятельности в процессе производства, распределения и перераспределения совокупного общественного продукта и национального дохода.

Главной его частью выступают организационно-экономические отношения, которые охватывают отношения, складывающиеся в процессе организации общественного труда, отношения по обмену деятельностью (рыночные отношения) и отношения управления или в более широком смысле — хозяйствования.

Таким образом, хозяйственный механизм рыночной экономики охватывает конкретные формы организации общественного производства (государственные предприятия, акционерные общества, арендные коллективы, кооперативы, малые предприятия, индивидуальную трудовую деятельность), систему организационно-экономических отношений, хозяйственные связи, а также формы и методы государственного регулирования и управления экономикой.

Хозяйственный механизм рыночной экономики — сложное и многоплановое понятие. Если исходить из требований влияния рыночных отношений на ускорение научно-технического прогресса, повышения качества изготавливаемой продукции и усиления конкурентной борьбы, то можно выделить следующие его структурные элементы: экономический механизм, рыночный механизм и организационный механизм (субъект управления).

Каждый из них состоит из целого ряда взаимосвязанных механизмов.

Таким образом, планирование, экономическое стимулирование, рыночный механизм и организационные структуры управления, вместе взятые, образуют хозяйственный механизм рыночной экономики.

Связующим звеном между экономическим механизмом и организационными структурами является рыночный механизм. Он и определяет конечные результаты деятельности и уровень удовлетворения потребностей населения в товарах и услугах.

Характерной особенностью хозяйственного механизма является его динамичность. Он постоянно изменяется и совершенствуется [102].

# **ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

## **МОДУЛЬ 1 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ**

### **Тема 1.1. Теоретические основы управления**

#### **Вопросы для самопроверки**

1. Раскройте сущность функционирования социально-экономической системы.
2. Назовите сходство и различие макроэкономического и микроэкономического управления, государственного регулирования.
3. Поясните общее понимание управления.
4. Назовите отличительные особенности управления.
5. Раскройте сущность отраслевого и территориального управления.
6. Сформулируйте определение объекта управления.
7. Сформулируйте определение субъекта управления.

### **Тема 1.2. Взаимосвязь и различие управления и менеджмента**

#### **Вопросы для самопроверки**

1. Дайте обобщённое определение понятий «управление» и «менеджмент».
2. Выделите главные характеристики управления и менеджмента.
3. Чем вызвано множество разнообразных подходов к определению содержания управления?
4. Что общего между управлением и искусством?
5. На чём основывается утверждение о том, что управление является наукой?
6. Что составляет фундаментальную основу науки управления?

### **Тема 1.3. Организация как объект управления.**

#### **Тенденции развития организаций**

#### **Вопросы для самопроверки**

1. Дайте определение организации.
2. Назовите главные признаки и критерии, используемые в практике группировки организаций.
3. Дайте определение формальных и неформальных организаций и приведите примеры, характеризующие условия их деятельности.

4. Назовите основные элементы и переменные организации.
5. Дайте определение коммерческих и некоммерческих организаций.
6. Приведите примеры, характеризующие условия деятельности коммерческих и некоммерческих организаций.
7. Приведите примеры, характеризующие условия деятельности формальных и неформальных организаций.
8. Раскройте структуру организации.

### **Тема 1.4. Зарубежный опыт управления. Эволюция управленческой мысли**

#### **Вопросы для самопроверки**

1. Назовите основные школы управления.
2. Раскройте понятия «бизнес» и «предпринимательство».
3. Что вам известно из истории возникновения и развития управленческих идей?
4. Кто является родоначальником менеджмента? Каковы его основные идеи?
5. Какие положения школы научного менеджмента, можно использовать в современной организации?
6. Сформулируйте основные особенности и отличительные черты административной школы управления.
7. Раскройте сущность функционирования школы человеческих отношений и поведенческих наук.

### **Тема 1.5 Процессный, системный и ситуационный подход к управлению**

#### **Вопросы для самопроверки**

1. Назовите основные особенности и отличительные черты системного подхода в управлении.
2. Раскройте содержание многофакторных теорий управления.
3. Назовите основные особенности и отличительные черты ситуационного подхода в управлении.
4. Назовите основные особенности и отличительные черты процессного подхода в управлении.
5. Выделите особенности открытых и закрытых систем.
6. Какими параметрами характеризуется организация как открытая система?

## **Тема 1.6 Особенности управления организациями, основанными на различных формах собственности**

### **Вопросы для самопроверки**

1. Какие организационные формы предусмотрены Гражданским кодексом Республики Беларусь для коммерческих и некоммерческих организаций?
2. Дайте определение унитарного предприятия и приведите его главные характеристики.
3. Назовите главные критерии, используемые в практике группировки предприятий.
4. На базе чего создаются предпринимательские союзы, объединяющие компании разных размеров и форм собственности?
5. Укажите три основных вида франчайзинга.
6. Дайте определение финансово-промышленной группы и выделите факторы, вызвавшие необходимость их формирования.
7. Каковы мотивы компаний, принимающих решение о вхождении в предпринимательские союзы?

## **Тема 1.7 Организация взаимодействий в управлении и полномочия**

### **Вопросы для самопроверки**

1. Раскройте суть организации взаимодействий в управлении.
2. Дайте определение понятию «власть».
3. Назовите основные формы и виды власти.
4. Назовите основные требования, предъявляемые к делегированию полномочий.
5. Раскройте суть рекомендательных полномочий.
6. Раскройте суть контрольно-отчётных полномочий.
7. Что является важным фактором повышения управляемости в организации?

## МОДУЛЬ 2

### ЦЕЛИ, ФУНКЦИИ, ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

#### Тема 2.1 Цели управления организациями. Управление по целям (МВО)

##### Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте сущность целей для организации.
2. Назовите отличительные особенности целеполагания и целепостановки в менеджменте.
3. Раскройте сущность целеполагания.
4. Приведите полную классификацию целей.
5. Дайте характеристику программно-целевому управлению.
6. Раскройте сущность комплексной программы, укажите её основные виды.
7. Назовите основные принципы разработки комплексно-целевых программ.
8. Раскройте сущность метода управления по целям. Назовите основные преимущества и недостатки управления по целям.

#### Тема 2.2. Функции менеджмента, их взаимосвязь в управлении

##### Вопросы для самопроверки

1. Раскройте сущность и содержание функции планирование.
2. Дайте характеристику процесса организации в деятельности фирмы.
3. Назовите главный мотивирующий фактор в организациях.
4. Назовите базовый элемент функции контроля.
5. Дайте определение и поясните сущность функции мотивации.
6. Дайте характеристику содержательных и процессуальных теорий мотивации.
7. Какова роль контроля в управлении?
8. Назовите характеристики эффективного контроля?
9. Какие этапы предполагает процесс контроля?
10. Какие в управленческой литературе выделяют виды контроля?

#### Тема 2.3. Принципы управления. Система принципов организации

##### Вопросы для самопроверки

1. Что такое принципы управления?
2. В чём состоит функциональное назначение принципов управления?

3. Сформулируйте принципы производительности Г. Эммерсона.
4. Сформулируйте принципы А. Файоля.
5. Что такое общие принципы управления?
6. Раскройте сущность принципа научности.
7. В чём состоит сущность принципа системности?
8. Охарактеризуйте принципы комплексности, экономичности, эффективности.
9. В чём заключается принцип мотивации?
10. Сформулируй принципы формирования и реализации функции «целеполагание».
11. Сформулируйте принципы функции «планирование деятельности».
12. В чём состоят принципы осуществления функции «организация»?
13. Каковы принципы осуществления функции «руководство»?
14. Охарактеризуйте принципы построения организационных структур систем управления.
15. Сформулируйте принципы современного управления.

## **Тема 2.7. Социально-психологические методы управления**

### **Вопросы для самоподготовки**

1. Перечислите экономические методы управления в менеджменте.
2. Опишите взаимосвязь экономических методов с основными видами деятельности организации.
3. Опишите цели и общую схему коммерческого расчёта.
4. Поясните сущность внутрифирменного расчёта.
5. Раскройте сущность организационно-распорядительных методов менеджмента.
6. В чём заключаются преимущества и недостатки распорядительных методов управления?
7. В чём заключается сущность нормирования?
8. Раскройте сущность понятия «инструктирование».
9. Раскройте сущность методов распорядительного воздействия.
10. Охарактеризуйте основные виды распорядительных документов.
11. В чём заключается сущность дисциплинарного воздействия.
12. Дайте характеристику социальным методам менеджмента.
13. Охарактеризуйте психологические методы менеджмента.
14. Что такое группа? Какое значение имеют групповые ценности и нормы? Проиллюстрируйте ваш ответ примерами из личного опыта.
15. Чем различаются формальные и неформальные группы? Какие функции они выполняют в системе организации?

16. Что такое конфликт? Что лежит в его основе?
17. Какие типы конфликтов Вам известны? Дайте их характеристику. Вспомните один или несколько из четырёх типов конфликтов из Вашей жизни.
18. Как Вы понимаете стресс?
19. Назовите причины стресса.
20. Представьте и поясните модель стрессовой реакции.

Репозиторий Баргу

## МОДУЛЬ 3

### РУКОВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

#### Тема 3.1 Организационные структуры управления предприятием. Основы структурного деления организации

##### Вопросы для самоподготовки

1. Дайте определение и приведите содержание организационной структуры управления.
2. Поясните сущность и общие характеристики организационной структуры.
3. Приведите общие подходы к классификации организационных структур.
4. Опишите основные направления и факторы, определяющие совершенствование структуры.
5. Опишите функциональную организационную структуру. Перечислите её достоинства и недостатки.
6. Назовите отличительные особенности дивизиональных структур и их разновидности.
7. Поясните особенности линейных и линейно-штабных организационных структур.
8. Опишите общие характеристики адаптивных (органических) структур.
9. Дайте сравнительную характеристику отличительных признаков бюрократических и органических структур управления.
10. В чём преимущества, недостатки и отличия линейной и функциональной структур управления?
11. Назовите особенности формирования проектных и матричных структур. В чём их принципиальное различие?
12. Каковы тенденции развития организационных структур?

#### Тема 3.2 Понятия и характеристика стилей руководства

##### Вопросы для самопроверки

1. Как Вы понимаете стиль руководства?
2. Выявите сходства и различия в стиле и методах руководства.
3. Почему стиль руководства — явление строго индивидуальное?
4. Дайте характеристику авторитарного стиля руководства.
5. Опишите особенности демократического и либерального стилей.
6. Сравните различные стили в рамках управленческой решётки ГРИД.
7. Почему один и тот же стиль руководства не подходит для всех организаций?
8. Дайте характеристику дополнительных стилей руководства.

## Практические ситуации

1. Попробуйте определить стиль руководства известного Вам менеджера. Дайте Ваши объяснения.
2. С помощью управленческой решётки ГРИД попробуйте определить свой стиль управления.

### Тема 3.3 Процесс принятия и реализации управленческих решений

#### Вопросы для самоподготовки

1. Дайте понятие управленческого решения и раскройте его содержание.
2. Перечислите основные формы разработки и реализации управленческого решения.
3. Назовите основные требования, предъявляемые к управленческим решениям.
4. Дайте классификацию и охарактеризуйте основные виды управленческих решений.
5. Раскройте суть интуитивных решений, решений, основанных на суждениях, рациональных решений.
6. Назовите преимущества и недостатки индивидуальных и групповых управленческих решений.
7. Назовите и дайте характеристику этапов процесса принятия решений.
8. Приведите общую классификацию методов принятия управленческих решений и раскройте их сущность.
9. Что Вы понимаете под управленческим решением?
10. Назовите основные стадии процесса подготовки и принятия управленческих решений.
11. Как Вы понимаете процедуру организации исполнения управленческих решений?

### Тема 3.4. Менеджеры в системе управления.

#### Сущность ролевых функций менеджера

#### Вопросы для самопроверки

1. Раскройте сущность деятельности менеджера в системе управления.
2. Раскройте сущность ролевых функций менеджера.
3. Назовите основные виды ролей при взаимодействии с организацией.
4. Что лежит в основе лидерства?
5. Перечислите основные требования к профессиональной компетенции менеджеров.

## **Тема 3.5 Интеллектуальная техника работы менеджера. Техническое оснащение рабочего места руководителя**

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Дайте понятие интеллектуальной технике работы менеджера и раскройте её суть.
2. Назовите основные инструменты работы менеджера и раскройте их основные характеристики.
3. Раскройте особенности организации рабочего места руководителя.
4. Назовите отличительные особенности рабочего места среднего менеджмента.
5. В чём состоит система обслуживания рабочих мест руководителей?
6. Раскройте состав системы обслуживания рабочих мест руководителей.
7. Что представляют собой дистанционное управление?
8. Что представляют электронные офисы?
9. Какие элементы входят в состав электронных офисов, и какие задачи они призваны решать?

## **Тема 3.6 Коммуникации в менеджменте**

### **Вопросы для самоподготовки**

1. Дайте определение коммуникационному процессу.
2. Выделите четыре базовых элемента в процессе обмена информацией.
3. Что понимают под коммуникациями?
4. Перечислите виды коммуникаций.
5. Раскройте суть межличностных коммуникаций.
6. Раскройте суть организационных коммуникаций.
7. Раскройте значение системы обратной связи.

## **Тема 3.7 Менеджмент времени**

### **Вопросы для самоподготовки**

*Дополните предложения.*

1. Совмещая цели организации и подчиненных, руководитель исполняет роль ...
2. Наиболее значимым личным ресурсом руководителя является ...
3. Третий этап науки о времени характеризуется ...
4. Как можно определить цену совещания ...

5. Важность дела определяется ...
6. Срочность дела определяется ...
7. Как рекомендуется осуществлять планирование рабочего времени руководителя?
8. На каких четырёх составляющих базируется организация работы руководителя?

### **Тема 3.8 Управление как главный фактор делового успеха**

#### **Вопросы для самоподготовки**

1. Раскройте сущность управления как главного фактора делового успеха.
2. Назовите характерные особенности делового успеха организации.
3. Что лежит в основе достижения целей организации?
4. Перечислите основные принципы достижения делового успеха организации.
5. Что относится к внутренним переменным организации?
6. Что относится к внешним переменным организации?
7. Перечислите основные причины неудач в карьере руководителей.

#### **Практические задания**

1. Сравните и проанализируйте стадии принятия известных Вам управленческих решений. Поясните полученные результаты.
2. Смоделируйте процесс коллективного принятия решений, используя технику «мозговой атаки».
3. Определите и дайте описание структур коммуникации в Вашем коллективе.

#### **Альтернативное задание**

*Определите, верно, или ошибочно приведённое ниже высказывание, ответив «да», если, по вашему мнению, сказанное верно, или «нет», если ложно.*

1. Управленческое решение всегда логично и рационально.
2. Бездействие иногда может являться решением.
3. Решение — это функция менеджмента.
4. Решение всегда связано с риском и неопределённостью.
5. Человек проявляет больше энтузиазма в реализации решений, если он принимает его сам, а не получает его со стороны.
6. Решение всегда носит проблемный характер.
7. Способ принятия решения не влияет на его эффективное исполнение.

8. Невыслушанный член группы при обсуждении решения вправе не выполнять его.
9. Любое изменение во внешней среде вызывает необходимость принять соответствующее решение.
10. Принятию решения должно предшествовать осознание его цели.
11. Решение должно быть результатом импульсивного действия.
12. Менеджер, принимая решение, всегда уверен, что располагает полностью достоверной информацией.
13. Если принятое решение оптимально, то это означает и его оптимальное выполнение.
14. Компьютеризация выработки решений освобождает менеджера от ответственности за его неблагоприятные последствия.
15. Правильное решение всегда заинтересует исполнителя.
16. Настроение руководителя влияет на правильность выбранного решения.
17. Настроение исполнителя не влияет на процесс выполнения решения.
18. Порядок принятия решений определяется стилем руководства.
19. Контроль за выполнением решения не всегда необходим.
20. Правильное решение избавляет от проблем в будущем.
21. Правильное решение может потребовать корректировки.
22. Руководство организации всегда знает о существовании проблемы.
23. Проблема всегда допускает альтернативное решение.
24. Исполнитель должен понимать цель принятого решения.
25. Исполнитель всегда отвечает за успешную реализацию решения.
26. Оценка альтернатив является обязанностью исполнителей.
27. Руководитель мотивирует исполнителей в зависимости от содержания решения.
28. Моделирование процесса принятия решений гарантирует их правильность и успешную реализацию.
29. Выполнение принятого решения всегда поручается более компетентному исполнителю.
30. Возникшая проблема всегда обостряется в отсутствие её решения.

## МОДУЛЬ 4 ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

### Тема 4.1 Основы инновационного управления

#### Вопросы для самоподготовки

1. Раскройте понятие «инновационная деятельность» Каковы её виды?
2. Дайте определение понятия «инновация».
3. Что представляет собой «инновационный процесс»?
4. Раскройте основные этапы инновационного процесса.
5. Дайте определение понятия «инновационный менеджмент» и раскройте его сущность.
6. Изложите основные подходы классификации инноваций и инновационных процессов.
7. Какие формы финансирования и государственной поддержки инновационной деятельности сложились в нашей стране?

### Тема 4.2 Основы управления финансовыми ресурсами организации

#### Вопросы для самоподготовки

1. Сформулируйте определение финансового менеджмента.
2. Назовите объекты и субъекты финансового управления.
3. Определите цели и задачи финансового менеджмента.
4. Приведите описание функций финансового менеджмента.
5. Поясните финансовый механизм и назовите его основные элементы.
6. Назовите основные инструменты финансового менеджмента.
7. Перечислите основные финансовые показатели эффективности финансовой деятельности?

### Тема 4.3 Основы антикризисного управления

#### Вопросы для самопроверки

1. Приведите определение и сущность обязательства, неплатёжеспособности и несостоятельности предприятия.
2. Опишите систему банкротства.
3. Дайте описание антикризисного управления и антикризисного регулирования.

4. Сформулируйте принципы и цели системы банкротства.
5. Приведите структуру и содержание системы банкротства.
6. Приведите понятия неплатёжеспособности и экономической несостоятельности (банкротства) субъекта хозяйствования.
7. Поясните назначение и содержание защитного периода.

Репозиторий Баргу

**МОДУЛЬ 5**  
**ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**Тема 5.3 Механизм управления экономикой.**  
**Управление рыночной экономикой**

**Вопросы для самопроверки**

1. Выделите особенности эффективного управления.
2. Раскройте факторы эффективного управления.
3. Раскройте методы расчёта эффективности системы управления.
4. Назовите основные тенденции развития в управлении.

## МОДУЛЬ 1

### МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

**Инструкция: выберите один правильный ответ**

1. Управление как особую сферу деятельности одним из первых охарактеризовал:

- а) Аристотель;
- б) Македонский;
- в) Платон;
- г) Сократ.

2. Неверным является следующее определение:

- а) наука управления изучает как живую, так и неживую природу;
- б) менеджмент возникает в социальных системах;
- в) менеджмент и управление — подразумевает одно и то же;
- г) управление более широкое понятие, а менеджмент является функцией управления.

3. Школа управления, к которой можно отнести высказывание: «При решении производственных задач словесные рассуждения и описательный анализ заменяются символами и количественными значениями»:

- а) школа научного управления;
- б) классическая (административная);
- в) школа поведенческих наук;
- г) математическая.

4. Школа управления, к которой относится положение: «Традиционные методы выполнения работы уступают место рациональной организации труда с установленными правилами поведения работников»:

- а) школа научного управления;
- б) классическая (административная);
- в) школа человеческих отношений;
- г) количественная.

5. Школа управления, к которой относится положение: «Применив универсальные принципы управления, можно повысить эффективность работы организации»:

- а) школа научного управления;
- б) классическая (административная);
- в) школа человеческих отношений;
- г) количественная.

6. Школа управления достижения, которой заключаются в рациональной организации труда, разработке формальной структуры организации и определении мер по сотрудничеству между управляющим и рабочим:

- а) школа научного управления;
- б) классическая (административная);
- в) школа человеческих отношений;
- г) количественная.

7. Школа управления, концепция которой определяет управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, включая планирование, организацию и контроль:

- а) школа научного управления;
- б) классическая (административная);
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа поведенческих наук.

8. Школа управления, представители которой считали, что богатство государства определяется богатством его народа, предприятие, стремящееся получить прибыль, должно осознавать свою социальную ответственность перед обществом, благополучие организации определяется успехом её сотрудников:

- а) классическая;
- б) школа человеческих отношений;
- в) математическая;
- г) социальная.

9. Школа управления, представители которой считали, что менеджмент — это структурированный процесс управления, основанный на научном разделении управленческого труда и более точном измерении актуальных признаков трудовой и производственной деятельности:

- а) школа научного управления;
- б) классическая (административная);
- в) школа человеческих отношений;
- г) количественная.

10. Внутренней средой организации является:

- а) капитал, технология, люди;
- б) нельзя дать точное определение, так как каждая организация имеет свой набор компонентов;
- в) часть общей среды, которая находится в рамках организации;
- г) управление персоналом.

11. Наиболее типичными слабыми сторонами организации являются:

- а) нехватка производственных мощностей и устаревшее оборудование;
- б) низкое качество трудовых ресурсов;

- в) денежные трудности;
- г) организационная структура.

12. Понятие «культура организации» включает:

- а) принятые манеры и правильную речь сотрудников;
- б) высокий уровень образования персонала;
- в) дружный, сплочённый коллектив;
- г) ценности, убеждения, установки и образ поведения, принятые в организации.

13. Фактор внешней среды организации, который не относится к факторам экономической среды:

- а) существующее законодательство, разрешающее или запрещающее определённые виды производств и реализацию определённых видов товаров, услуг;
- б) наличие потенциальных покупателей и их потребностей;
- в) возможность получения инвестиций;
- г) правительственная финансовая и налоговая политика.

14. Фактор, присутствующий и во внешней, и во внутренней среде организации:

- а) технология;
- б) персонал;
- в) конкуренты;
- г) профсоюзы.

15. Организация не может целесообразно влиять на факторы:

- а) внутренней среды;
- б) прямого воздействия;
- в) косвенного воздействия;
- г) прямого и косвенного воздействия.

16. Положение, которое принадлежит сторонникам школы человеческих отношений:

- а) традиционные методы выполнения работы уступают место рациональной организации труда с установленными правилами поведения работников;
- б) применив универсальные принципы управления, можно повысить эффективность работы организации;
- в) производительность труда может повышаться в результате изменения отношений между рабочими и менеджерами, наличия удовлетворённости работниками своим трудом и отношениями в коллективе;
- г) работа человека будет в том случае успешной, если положительная мотивация сопровождается достаточными усилиями и определёнными способностями.

## МОДУЛЬ 2

### ЦЕЛИ, ФУНКЦИИ, ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

**Инструкция: выберите один правильный ответ**

1. Функция менеджмента, выполнение которой обеспечивает распределение работников по рабочим местам:

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) контроль.

2. Функция менеджмента, определяемая как способ, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению общих целей:

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) контроль.

3. Функция менеджмента, определяемая как создание условий для эффективной, творческой работы и поддержание постоянной заинтересованности в результатах труда:

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) контроль.

4. Целеполагание организации включает:

- а) установление основных целей;
- б) определение бизнеса, основных целей и стратегий организации;
- в) процессы разработки миссии, целей и стратегий организации;
- г) слаженную работу коллектива.

5. Под МВО понимают стиль или методы управления, которые увязывают:

- а) цели организации с достижениями каждого конкретного работника;
- б) процесс делегирования полномочий и ответственность руководителя;
- в) функции менеджмента в единую систему;
- г) принципы управления.

6. Основоположником теории управления по целям МВО является:

- а) Ф. Тейлор;
- б) П. Друкер;

- в) Э. Мэйо;
- г) А. Маслоу.

7. Неверным является следующее утверждение:

- а) мотивация представляет собой совокупность действий руководителя, побуждающих людей делать то, что он считает необходимым;
- б) мотивы человека достаточно постоянны;
- в) мотивация — это установление взаимоотношений между членами коллектива, побуждающих их выполнять необходимую, с точки зрения руководителя, работу;
- г) мотивация осуществляется посредством методов менеджмента.

8. Процессуальные теории мотивации:

- а) отвергают наличие потребностей;
- б) считают, что поведение людей основано только потребностями;
- в) считают, что поведение людей определяется только их восприятием и ожиданиями;
- г) считают, что поведение людей определяется не только потребностями, но их восприятием и ожиданиями.

9. Стимулы, которые связаны с потребностями работников в самоутверждении, со стремлением занять соответствующее общественное положение, с потребностью власти, называются:

- а) социальными;
- б) моральными;
- в) психологическими;
- г) творческими.

10. Стимулы, связанные с потребностями работников в уважении со стороны окружающих, в признании, называются:

- а) социальными;
- б) моральными;
- в) психологическими;
- г) творческими.

11. Стимулы, основанные на обеспечении потребностей работников в самореализации, самосовершенствовании, самовыражении, называются:

- а) социальными;
- б) моральными;
- в) психологическими;
- г) творческими.

**Инструкция: вставьте недостающее слово.**

12. Благоприятный климат в коллективе относится к группе ... стимулов.  
Слова для справок: социальных; моральных; психологических; творческих.

13. А. Маслоу разделил потребности человека на ... группы.  
Слова для справок: две; три; четыре; пять.

**Инструкция: выберите один правильный ответ**

14. К группе первичных указанных потребностей относится потребность:  
а) в безопасности;  
б) уважении;  
в) самовыражении;  
г) причастности.

15. Д. Мак-Клелланд выделил три группы потребностей:  
а) власть, уважение, самовыражение;  
б) успех, причастность, уверенность;  
в) власть, успех, самовыражение;  
г) власть, успех, причастность.

16. Объединение, которое формирует стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определённых целей:  
а) командная группа;  
б) рабочая группа;  
в) комитет;  
г) неформальная группа.

17. Вид контроля, который не относится к традиционным формам реализации контроля:  
а) предварительный;  
б) скрытый;  
в) заключительный;  
г) текущий.

18. Вид контроля, целью которого является определение оптимальности разработанных планов путём моделирования будущей деятельности:  
а) предварительный;  
б) текущий;

- в) заключительный;
- г) скрытый.

19. Вид контроля, целью которого — вовремя обнаружить отклонения от намеченных планов и нормативов:

- а) предварительный;
- б) текущий;
- в) заключительный;
- г) скрытый.

20. Вид контроля, дающий возможность получить информацию о деятельности работников, которых необходимо поощрить за достигнутые результаты:

- а) предварительный;
- б) текущий;
- в) заключительный;
- г) скрытый.

21. Члены трудового коллектива побуждаются к эффективной работе под воздействием экономических методов, когда:

- а) расширяются полномочия структурных единиц и их самофинансирование;
- б) деятельность организации регламентирована;
- в) обеспечивается дисциплина труда;
- г) в коллективе формируется благоприятный морально-психологический климат;

22. «Коммерческий расчёт» и «внутрифирменный расчёт» являются:

- а) синонимичными понятиями;
- б) понятиями, схожими по основным задачам;
- в) понятиями, имеющими идентичные цели;
- г) различными понятиями.

23. Конечной целью коммерческого расчёта является:

- а) определение совокупности управленческих действий для получения предприятием устойчивой прибыли;
- б) обеспечение минимальных затрат на всех промежуточных стадиях производства конечного продукта;
- в) воздействие на производственную и экономическую деятельность входящих в предприятие самостоятельных отделений;
- г) регулировка издержек производства.

24. Неверным является высказывание:

- а) экономические методы менеджмента основаны на объективных экономических законах и интересах общества;
- б) экономические методы имеют прямой директивный механизм воздействия на объект управления;
- в) ценовая политика предприятия относится к экономическим методам менеджмента;
- г) экономические методы управления включают такие виды воздействия, как поощрительные фонды, цены, прибыль, кредиты.

25. Группы предложенных функций, наиболее точно отражающие перечень социально-психологических методов:

- а) мотивация, регулирование;
- б) делегирование, мотивация, планирование;
- в) планирование, принятие решений;
- г) мотивация, делегирование.

26. Методы организационного воздействия:

- а) регламентирование, делегирование, мотивация;
- б) инструктирование, консультирование, мотивация;
- в) нормирование, инструктирование, консультирование;
- г) регламентирование, нормирование, инструктирование.

27. Не относится к инструментам распорядительных методов управления следующий документ:

- а) приказ;
- б) инструкция;
- в) постановление;
- г) указание.

28. Различного рода награждения, грамоты, благодарности относятся к группе методов:

- а) социального регулирования;
- б) воспитательных;
- в) морального стимулирования;
- г) социального нормирования.

29. Не относится к группе психологических следующий метод:

- а) психологическое тестирование;
- б) психологическое побуждение;
- в) социологическое исследование;
- г) профессиональный отбор и обучение.

## МОДУЛЬ 3

### РУКОВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

***Инструкция: выберите один правильный ответ***

1. Основу организационной структуры управления составляет:
  - а) совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчинённости;
  - б) стихийно образовавшиеся группы людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определённых целей;
  - в) группа людей с общими целями;
  - г) стратегия развития организации.
  
2. Организационная структура, которая характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделённый всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчинёнными и сосредотачивающий в своих руках все функции управления:
  - а) линейная;
  - б) функциональная;
  - в) матричная;
  - г) программно-целевая.
  
3. Вид управления, которое осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления:
  - а) линейное;
  - б) функциональное;
  - в) линейно-функциональное;
  - г) матричное.
  
4. Организационная структура управления, которая используется при управлении инновационными процессами:
  - а) линейная;
  - б) функциональная;
  - в) линейно-функциональная;
  - г) матричная.
  
5. Стиль управления, который характеризуется жёсткой системой контроля:
  - а) либеральный;
  - б) демократический;
  - в) авторитарный;
  - г) патернализм.

6. Норма управляемости — это:

- а) степень ответственности;
- б) число подчинённых, которыми эффективно может управлять руководитель;
- в) количество подразделений, находящихся в иерархической системе организации;
- г) объём полномочий.

7. Вид управленческих решений, который можно определить, как выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью:

- а) организационные;
- б) интуитивные;
- в) рациональные;
- г) структурированные.

8. Этот метод используют для решения сложных проблем, требующих точной технологической последовательности процедур решения:

- а) метод дерева целей;
- б) метод мозгового штурма;
- в) метод Дельфы;
- г) метод номинальной групповой техники.

9. Процедура этого метода принятия управленческих решений предусматривает многоуровневое анкетирование:

- а) метод дерева целей;
- б) метод мозгового штурма;
- в) метод Дельфы;
- г) метод номинальной групповой техники.

10. Фактор, который не влияет на процесс проектирования организационной структуры:

- а) цели и задачи организации;
- б) производственные и управленческие функции организации;
- в) факторы внутренней и внешней среды организации;
- г) наличие определённого числа управленцев.

11. Стиль руководства, который подразумевает создание в коллективе чувства единой семьи, т. е. руководитель создаёт такой морально-психологический климат, когда подчинённые сами заботятся о себе, об организации, о руководителе:

- а) патернализм;
- б) оппортунизм;

- в) фасадизм;
- г) авторитарный.

12. Стиль управления, при котором своей первостепенной задачей руководитель считает укрепление собственного положения и влияния, используя для этого все доступные ему средства и методы:

- а) патернализм;
- б) оппортунизм;
- в) фасадизм;
- г) либеральный.

13. Характеристика, которая относится к демократическому стилю управления:

- а) высокая степень децентрализации;
- б) отстранение подчинённых от процесса выработки решения;
- в) моральное давление на подчинённых методом прямых угроз в их адрес;
- г) неукоснительное соблюдение распоряжений и различных инструкций.

14. Характеристика, которая относится к либеральному стилю управления:

- а) влияние руководителя на потребности высоких уровней подчинённых;
- б) минимальное участие руководителя в управлении коллективом;
- в) высокая степень регламентации деятельности подчинённых;
- г) выключение механизма саморегуляции процесса управления путём присвоения руководителем права всеобщего контроля.

15. Такое свойство организационной структуры, как формализация, определяется:

- а) степенью унификации управленческих правил и процедур;
- б) степенью дифференциации видов управленческой деятельности;
- в) тем, на каких уровнях управления принимаются управленческие решения;
- г) всеми, выше указанными факторами.

16. Такое свойство организационной структуры, как степень централизации (децентрализации), определяется:

- а) степенью унификации управленческих правил и процедур;
- б) степенью дифференциации видов управленческой деятельности;
- в) тем, на каких уровнях управления принимаются управленческие решения;
- г) всеми, выше указанными факторами.

17. Механистическая организационная структура характеризуется:

- а) жёсткой иерархией управления;
- б) небольшим количеством управленческих уровней;
- в) большой самостоятельностью в принятии решений на низовых уровнях;
- г) гибкой формой управления.

18. Характеристика, которая не относится к бюрократической организационной структуре:

- а) высокая степень разделения труда;
- б) развитая иерархия управления;
- в) наличие многочисленных правил и процедур.
- г) способность быстро реагировать на изменение окружающих условий.

19. Преимущества этого вида организационной структуры обусловлены тем, что она стимулирует деловую и профессиональную специализацию деятельности в организации, уменьшает дублирование усилий и потребление ресурсов в отдельных областях. Вид организационной структуры:

- а) функциональный;
- б) дивизиональный;
- в) проектный;
- г) матричный.

20. Для этого вида организационных структур характерно деление организации на элементы и структурные подразделения по видам товаров и услуг, группам покупателей или по географическим регионам. Вид организационной структуры:

- а) функциональный;
- б) дивизиональный;
- в) проектный;
- г) матричный.

21. Такая организационная структура способствует развитию организации, когда та увеличивает ассортимент и объёмы производимой и реализуемой продукции. Вид организационной структуры:

- а) продуктовая;
- б) структура, ориентированная на покупателя;
- в) региональная;
- г) проектная.

22. Этот вид организационных структур характеризуется тем, что организация производит большой ассортимент товаров или услуг для определённой целевой группы. Вид организационной структуры:

- а) продуктовая;
- б) структура, ориентированная на покупателя,

- в) региональная;
- г) проектная.

23. Коммуникации представляют собой:

- а) связь между руководством и подчинёнными;
- б) связь между сотрудниками;
- в) передачу информации с помощью символов
- г) межличностные отношения.

24. Невербальные коммуникации — это:

- а) обмен письменными сообщениями;
- б) обмен информацией «на расстоянии трёх шагов».
- в) обмен «бессловесными» сообщениями, с помощью паразыка, языка тела, манер поведения и внешнего вида;
- г) словесное сообщение.

25. Вербальные коммуникации — это:

- а) коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия;
- б) коммуникации, осуществляемые между уровнями и подразделениями организации;
- в) коммуникации, осуществляемые с помощью устной речи как системы кодирования
- г) коммуникации, осуществляемые жестами.

26. Базовый элемент, который отсутствует в процессе обмена информацией:

- а) канал;
- б) послание;
- в) получатель;
- г) отправитель.

27. Неверным является следующее высказывание:

- а) демократический стиль руководства приводит к слабой мотивации сотрудников;
- б) социально-психологические методы управления можно отнести к группе стимулирующих методов;
- в) применительно к работникам интеллектуальных профессий экономические методы имеют ограниченное воздействие;
- г) методы материальной мотивации имеют характер положительной и отрицательной мотивации.

## МОДУЛЬ 4

### ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

**Инструкция: выберите один правильный ответ**

1. Под инновациями понимаются:

- а) вновь созданные материалы, продукция и технология, впервые внедряемые в производство;
- б) вновь созданные материалы, продукция и технология и т. д.;
- в) новая организация или новый способ организации производства;
- г) вновь созданные материалы, продукция и технология новая организация или новый способ организации производства, создание рынка для нового продукта, впервые внедряемые в производство и практику.

2. Инновации должны:

- а) обладать новизной;
- б) удовлетворять рыночному спросу;
- в) приносить прибыль производителю;
- г) обладать новизной; удовлетворять рыночному спросу и приносить прибыль производителю.

3. По содержанию инновации делят:

- а) на базисные, улучшающие, псевдоинновации;
- б) производственные (технологические), управленческие, информационные, социальные;
- в) единичные, массовые;
- г) замещающие, отменяющие, возвратные, открывающие, ретро-введения.

4. По уровню новизны инновации делят:

- а) на производственные (технологические), управленческие, информационные;
- б) единичные, массовые;
- в) замещающие, отменяющие, возвратные, открывающие, ретро-введения;
- г) продукцию, изготовленную на основе высоких технологий, среднего и низкого уровня.

5. Процесс управления денежным оборотом, фондами денежных средств и финансовыми ресурсами предприятия называется:

- а) финансовым менеджментом;
- б) финансовым механизмом;

- в) финансовой деятельностью;
- г) финансовой политикой.

6. Сферой приложения финансового менеджмента является:

- а) финансовый механизм;
- б) финансовая деятельность;
- в) финансовый рынок;
- г) финансовое законодательство.

7. Система действий финансовых рычагов, которые выражаются в организации, планировании и стимулировании финансовых ресурсов, называется:

- а) финансовым менеджментом;
- б) финансовым механизмом;
- в) финансовой деятельностью;
- г) финансовой политикой.

8. К основным элементам финансового механизма относятся:

- а) финансовые методы;
- б) финансовые рычаги;
- в) финансовая отчётность;
- г) правовое и нормативное обеспечение.

9. Заёмщиками в кредитных отношениях могут выступать:

- а) государство;
- б) банки;
- в) фирмы и частные лица;
- г) государство, банки и фирмы и частные лица.

10. Правом эмиссии денег наделены банки:

- а) центральные (национальные);
- б) коммерческие;
- в) небанковские финансовые институты;
- г) Министерство финансов Республики Беларусь.

11. Антикризисное управление должно:

- а) смягчать низкую конкурентоспособность организации;
- б) опережать и предотвращать кризис предприятия;
- в) активизировать деятельность кадровых служб;
- г) выработать антикризисный план.

12. Антикризисное регулирование является:

- а) комплексным исследованием рынка;
- б) изучением рыночного потенциала предприятия;

- в) процессом предвидения регулирования, смягчения действия кризисов;
- г) маркетинговым исследованием.

13. К радикальным методам рыночного подхода в деятельности предприятий относится:

- а) процедура банкротства;
- б) изучение конкурентов;
- в) внутренняя отчётность;
- г) внешняя отчётность.

14. Фактор внешней среды организации, который не относится к факторам экономической среды:

- а) существующее законодательство, разрешающее или запрещающее определённые виды производств и реализацию определённых видов товаров, услуг;
- б) наличие потенциальных покупателей и их потребностей;
- в) возможность получения инвестиций;
- г) правительственная финансовая и налоговая политика.

15. Фактор, присутствующий и во внешней, и во внутренней среде организации:

- а) технология;
- б) персонал;
- в) конкуренты;
- г) профсоюзы.

16. Организация не может целесообразно влиять на факторы:

- а) внутренней среды;
- б) прямого воздействия;
- в) косвенного воздействия;
- г) прямого и косвенного воздействия.

## МОДУЛЬ 5

### ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

*Инструкция: выберите один правильный ответ*

1. Эффективность характеризуется:
  - а) рациональностью;
  - б) рентабельностью;
  - в) целесообразностью, результативностью, качеством, полезностью;
  - г) прибыльностью.
2. Целью управления организацией является:
  - а) долгосрочное планирование;
  - б) устойчивость на рынке;
  - в) повышение её эффективности;
  - г) создание благоприятного микроклимата в организации.
3. Экономический показатель, которым можно оценить эффективность управления?
  - а) количество управленческого персонала;
  - б) оборот предприятия;
  - в) удельный вес управленческого персонала в общей численности организации;
  - г) себестоимость.
4. Принцип, который не относится к принципам рациональной организации производственных процессов:
  - а) параллельность;
  - б) непрерывность;
  - в) ритмичность;
  - г) рентабельность.
5. Особенность которая не характеризует эффективность управления:
  - а) соотношение затрат на управленческие процессы и результатов бизнеса;
  - б) прибыльность бизнеса;
  - в) целесообразность и качество управления, ориентированного на результативность организации;
  - г) ритмичное производство.

6. Вид управления, который осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления:

- а) линейный;
- б) функциональный;
- в) линейно-функциональный;
- г) матричный.

7. Экономическая эффективность управления определяется:

- а) уровнем средней заработной платы по предприятию;
- б) приростом прибыли;
- в) ростом производительности труда;
- г) сопоставлением результатов деятельности аппарата управления с затратами на его осуществление.

## ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Сущность и современное понимание управления.
2. Виды управления организацией.
3. Основные тенденции развития в современном управлении.
4. Понятие, содержание и классификация организаций.
5. Внешняя и внутренняя среда организации.
6. Цели менеджмента и целеполагание.
7. Программно-целевое управление, этапы его реализации.
8. Управление по целям, его преимущества и недостатки
9. Цель, содержание, сущность функции планирования.
10. Типы планов, бизнес-план.
11. Стратегический план, стратегическое мышление, стратегическое управление.
12. Содержание стратегического управления.
13. Цель, содержание, сущность функции организации.
14. Полномочия субъектов управления.
15. Делегирование полномочий.
16. Механизм управления экономикой.
17. Цель, содержание, результаты выполнения функций мотивации.
18. Эволюция научных представлений о мотивации.
19. Содержательные теории мотивации.
20. Процессуальные теории мотивации.
21. Цель, содержание, задачи и функции контроля.
22. Виды контроля в управлении.
23. Этапы процесса контроля.
24. Поведенческие аспекты контроля.
25. Характеристики эффективного контроля.
26. Контроль и контроллинг как единая система.
27. Основные понятия проектирования организаций.
28. Основы структурного деления.
29. Основные элементы, задачи, методы и процесс проектирования ОСУ.
30. Документы, регламентирующие ОСУ предприятием.
31. Эволюция научных представлений о принципах управления.
32. Классификация принципов управления.
33. Формулировка принципов менеджмента.
34. Место экономических методов в системе управления.
35. Понятия и характеристика стилей руководства.
36. Коммерческий расчёт как важный экономический метод механизма хозяйствования.
37. Внутрифирменный расчёт.
38. Организационно-распорядительные методы управления.
39. Организационное воздействие.
40. Распорядительное и дисциплинарное воздействие.
41. Социальные и психологические методы: сущность и состав.
42. Социальная группа. Личность как объект управления.
43. Руководитель как субъект управления.

44. Конфликты и управление ими.
45. Стрессовые ситуации и управление ими.
46. Особенности и виды управленческих решений.
47. Методы принятия управленческих решений.
48. Организация исполнения управленческих решений.
49. Контроль исполнения принятых решений.
50. Роль руководителя в принятии управленческих решений.
51. Коммуникации в современной форме: сущность, элементы и этапы коммуникационного процесса.
52. Виды коммуникаций и требования к ним.
53. Содержание инновационного менеджмента.
54. Характеристика и основные этапы инновационных процессов.
55. Организационные формы управления инновационной деятельностью.
56. Сущность, содержание, цели и функции финансового управления.
57. Финансовая политика организации и её важнейшие инструменты.
58. Основные финансовые показатели эффективности хозяйственной деятельности организации.
59. Понятие антикризисного управления.
60. Объективные основы антикризисного управления.
61. Правовые основы антикризисного управления.
62. Диагностика банкротства и финансовое оздоровление предприятия.
63. Понятие «эффективность управления».
64. Экономическая эффективность. Социальная эффективность.

## ИТОГОВЫЙ ТЕСТ

Управление как особую сферу деятельности одним из первых охарактеризовал:

Аристотель  
Македонский  
Платон  
Сократ

Управление как наука не включает:

законы, принципы и методы построения и функционирования организации  
личностные (физиологические, психологические и социальные) требования, которым  
должен удовлетворять руководитель

организацию производственного процесса во времени и пространстве  
отношения, складывающиеся между людьми в процессе управления

Управление основывается на экономических методах, которые ориентированы:

на создание морально-психологического климата

изучение рыночной ситуации

получение экономической выгоды (прибыли) или социального эффекта

изучение конкурентов

Процесс планирования, организации, руководства и контроля для достижения целей организации посредством скоординированного использования человеческих и материальных ресурсов:

бухгалтерский учёт

коммерческая деятельность

управление

производство

К внутренней среде организации относится:

капитал, технология, люди

нельзя дать точное определение, так как каждая организация имеет свой набор компонентов

часть общей среды, которая находится в рамках организации

управление персоналом

Факторы прямого воздействия на деятельность организации:

международные события, состояние экономики

производство, финансы, управление персоналом, структура организации, организационная культура

поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы, контактные аудитории

географические условия

Факторы косвенного воздействия на деятельность организации:

все факторы, оказывающие влияние на организацию

правительственные учреждения

состояние экономики, политические и социокультурные факторы, научно-технический прогресс, глобализация

поставщики

Фактор воздействия присутствующий и во внешней, и во внутренней среде организации:

персонал  
конкуренты  
технология  
профсоюзы

Система, через которую происходит связь субъекта и объекта управления:

коммуникационная  
система обратной связи  
интегральная  
информационная

Наиболее типичные слабые стороны организации:

нехватка производственных мощностей и устаревшее оборудование  
низкое качество трудовых ресурсов  
денежные трудности  
несовершенная организационная структура управления

Наличие договора по созданию организации обязательно:

для общей цели  
властных отношений  
формальной организации  
неформальной организации

Организация не в состоянии целесообразно влиять на факторы воздействия:

внутренней среды  
прямого  
косвенного  
прямого и косвенного

Корпоративная культура организации включает основные элементы:

принятые манеры и правильную речь сотрудников  
высокий уровень образования персонала  
ценности, убеждения, установки и образ поведения, принятые в организации  
дружный, сплоченный коллектив

К высшему уровню управления организацией относятся:

руководители отделений, бюро, директора предприятий, входящих в состав организации,  
начальники функциональных отделов  
председатель Совета директоров, президент, вице-президент, генеральный директор  
младшие менеджеры, ответственные за доведение конкретных заданий до  
непосредственных исполнителей  
исполнители

К среднему уровню управления организацией относятся:

младшие менеджеры, ответственные за доведение конкретных заданий до  
непосредственных исполнителей  
руководители отделений, бюро, директора филиалов, входящих в состав организации,  
начальники функциональных отделов  
председатель Совета директоров, президент, вице-президент, генеральный директор  
исполнители

Низший (нижний) уровень управления организацией образуют:

руководители отделений, бюро, директора предприятий, входящих в состав организации, начальники функциональных отделов

младшие менеджеры, ответственные за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей

председатель Совета директоров, президент, вице-президент  
исполнители

Наиболее часто используемая организационная структура управления:

линейная

функциональная

линейно-функциональная

матричная

Основные уровни управления организацией:

высший, средний, низовой

подуровень, информационный

коммуникационный, организационный

производственный, информационный

Основными общепринятыми функциями управления организацией выступают:

планирование, мотивация, коммуникация, учёт и анализ

организация, маркетинг, принятие решений, контроль

планирование, организация, мотивация, контроль

планирование, анализ, координация

Функция управления, выполнение которой обеспечивает распределение работников по рабочим местам:

планирование

организация

мотивация

контроль

Школа управления, выделяющая управление как структурированный процесс, основанный на разделении управленческого труда и точном измерении актуальных признаков трудовой и производственной деятельности:

классическая (административная)

школа человеческих отношений

школа научного управления

количественная

Эксперименты на предприятиях компании выявившие, что мотивом эффективной работы становится обстановка в коллективе и хорошие взаимоотношения между работниками проводил:

Э. Мейо

Г. Мюнстерберг

М. Паркер Фоллет

Д. Мак-Грегор

Концепция школы, определяющая управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, включая планирование, организацию, мотивацию и контроль:

школа научного управления  
школа человеческих отношений  
школа поведенческих наук  
классическая (административная) школа

Достижения, которые заключаются в рациональной организации труда, разработке структуры организации и определении мер по сотрудничеству между управляющим и рабочим разработаны школой:

классической (административной)  
школой человеческих отношений  
школой научного управления  
количественная

Школа управления, разработавшая положение о применении универсальных принципов управления с целью повышения эффективности работы организации:

классическая (административная) школа  
школа научного управления  
школа человеческих отношений  
количественная

Функция управления, выполнение которой обеспечивает создание организационной структуры предприятия:

планирование  
мотивация  
контроль  
организация

Основные функции управления по А. Файолу:

планирование, организация, контроль  
планирование, организация, мотивация, контроль  
организация, мотивация, контроль и координация  
планирование, организация, распорядительство, координация, контроль

Одной из базовых функций управления выступает:

планирование  
наблюдение за ходом производства  
издание приказов и распоряжений  
анализ

Функции управления представляют собой:

основные руководящие правила  
способы и методы управленческой деятельности  
определённые виды управленческого труда  
методы руководства

Функция организации представляет собой процесс:

создания системы управления, её совершенствования, упорядочения  
планирования и регулирования деятельности органов управления  
информационного и материально-технического обеспечения подразделений предприятия  
регулирования деятельности органов управления

Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению поставленных целей:

планирование  
координация  
мотивация  
анализ

Функция управления, позволяющая создать условия для эффективной, творческой работы и поддержания постоянной заинтересованности работников в результатах труда:

планирование  
организация  
мотивация  
контроль

Функция управления, определяющая установление взаимодействия подразделений производства, согласование действий управленческих подразделений, руководителей, управленческого персонала:

координация и регулирование  
планирование  
организация  
контроль

Сопоставление фактически достигнутых результатов деятельности организации с запланированными:

планирование  
организация  
мотивация  
контроль

Стиль руководства, где функция контроля наиболее ярко выражена:

либеральный  
авторитарный  
демократический  
патернализм (матернализм)

Процесс коммуникации представляют собой:

передача информации с помощью символов  
связь между руководством и подчинёнными  
связь между сотрудниками  
передача информации с помощью символов

Правильным является следующее утверждение:

порядок принятия решений определяется стилем руководства  
правильное решение может потребовать корректировки  
контроль за выполнением решения не всегда необходим  
правильное решение избавляет от проблем в будущем

Вербальные коммуникации представляют собой коммуникации:

осуществляемые с помощью устной речи как системы кодирования  
которые определяются организационной структурой предприятия  
осуществляемые между уровнями и подразделениями организации  
письменными сообщениями

Невербальные коммуникации представляют собой обмен:

письменными сообщениями

«бессловесными» сообщениями, с помощью паразызыка, языка тела, манер поведения и внешнего вида

информацией «на расстоянии трёх шагов»

осуществляемые с помощью устной речи как системы кодирования

Основными компонентами модели коммуникации являются:

источник, сообщение, канал, получатель

объект, субъект, взаимодействие

субъект, объект, влияние, обратная связь

канал, получатель

Не является целью управленческого решения:

достижение соответствия фактических показателей развития организации с плановыми

определение существующих в организации проблем

выход из проблемной ситуации, сложившейся в организации с наименьшими потерями

определение плана развития предприятия на определённый срок

Вид управленческих решений, как выбор, руководителя, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью:

интуитивные

рациональные

организационные

структурированные

Управленческие решения, при которых ограничено число возможных альтернатив, выбор необходимо сделать в пределах направлений, заданных организацией:

незапрограммированные

контурные

запрограммированные

структурированные

Не является коллективным методом принятия управленческих решений:

Метод «мозговой штурм»

эвристический метод

метод Дельфы

метод «кингисё»

Метод принятия управленческого решения при сложных проблемах, требующих точной технологической последовательности процедур решения:

метод мозгового штурма

метод Дельфы

метод дерева целей

Метод принятия управленческих решений при многоуровневом анкетировании:

метод дерева целей

метод мозгового штурма

метод Дельфы

метод номинальной групповой техники

Основным продуктом управленческого труда является:

**управленческое решение**  
коммуникации  
психологический климат  
информация

Под стратегией организации понимается:

процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор  
совокупность всех факторов организации, которые определяют процессы её жизнедеятельности

**генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели**

ресурсы для достижения основной цели

Организации классификационного признака по отношению к прибыли:

частные — государственные  
**коммерческие — некоммерческие**  
формальные — неформальные  
средние — малые

В процессе планирования персонала последним этапом является:

поиск персонала  
**планирование высвобождения персонала**  
планирование развития персонала  
аттестация

При оценке количества труда определяется:

доля ошибок в работе, качество гостиничного продукта, его соответствие мировым стандартам

**объём, результативность, интенсивность труда, использование времени**  
отношение к средствам производства, их использование, степень учёта материальных затрат на рабочем месте  
качество продукта, его соответствие мировым стандартам

Организационная структура управления, при которой характерно деление организации на элементы и структурные подразделения по видам товаров и услуг, группам покупателей или по географическим регионам:

функциональная  
проектная  
**дивизиональная**  
линейная

В стратегическом управлении миссия организации:

**задаёт основные направления движения организации**  
даёт конкретные указания относительно вида и сроков деятельности  
определяет отношение организации к процессам внутри и извне её  
определяет планирование развития персонала

Организационная структура управления организации предполагает:

стихийно образовавшиеся группы людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определённых целей

**совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчинённости**

группу людей с общими целями

взаимодействие персонала для достижения определённых целей

Организационная структура управления, основанная на разработке и реализации комплекса целевых программ:

линейная

функциональная

дивизиональная

**матричная**

Временная организационная структура, создаваемая для решения конкретной проблемы или задачи:

матричная

бригадная

**проектная**

венчурная

Служба, контролирующая финансовые показатели и коэффициенты:

коммерческая

маркетинга

защиты коммерческой тайны

**финансовая**

Под антикризисным управлением понимается:

смягчение низкой конкурентоспособности организации

**опережение и предотвращение кризиса организации**

активизация деятельности кадровых служб

активизация производства

В стратегическом управлении цели организации должны:

**чётко и конкретно фиксировать конечное состояние**

задавать общие направления функционирования организации

определять ответственных за достижение определённых целей

определять рынки

Процесс устранения отклонений текущих показателей от плановых заданий:

**регулирование**

прогнозирование

планирование

контроль

Вероятностное определение хода дальнейших событий:

**прогнозирование**

планирование

регулирование

организация

Методы, в которых используются электронно-вычислительные, телекоммуникационные средства и сети ЭВМ для осуществления коммуникаций в системе управления организацией:

- автоматизированные
- экономические
- психологические
- организационные

Целевой менеджмент, или управление по целям, представляет собой определённую систему управления, в которой тесно взаимосвязаны два элемента:

- цель и контроль
- мотивация и контроль
- цель и мотивация
- организация и мотивация

К радикальным методам рыночного подхода в деятельности организаций относится:

- процедура банкротства
- изучение конкурентов
- внутренняя отчётность
- внешняя отчётность

Антикризисное управление должно:

- смягчать низкую конкурентоспособность организации
- опережать и предотвращать кризис предприятия
- активизировать деятельность кадровых служб
- вырабатывать антикризисный план

Инновации должны:

- обладать новизной
- удовлетворять рыночному спросу
- приносить прибыль производителю
- обладать новизной; удовлетворять рыночному спросу и приносить прибыль производителю

По содержанию инновации делят:

- на базисные, улучшающие, псевдоинновации
- производственные (технологические), управленческие, информационные, социальные
- единичные, массовые
- замещающие, отменяющие, возвратные, открывающие, ретровведения

Экономическая эффективность менеджмента определяется:

- уровнем средней заработной платы по предприятию
- приростом прибыли
- ростом производительности труда
- сопоставлением результатов деятельности аппарата управления с затратами на его осуществление

Основная цель управления организацией:

- долгосрочное планирование
- устойчивость на рынке
- повышение эффективности организации
- создание благоприятного микроклимата в организации

## ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

### ВЫПИСКА ИЗ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ

Утверждена ректором учреждения образования  
«Барановичский государственный университет» 5 апреля 2011 г.

Рассмотрена и рекомендована к утверждению советом Института повышения квалификации и переподготовки кадров (протокол № 7 от 5 апреля 2011 г.) в соответствии с типовым учебным планом переподготовки, утверждённым 31 марта 2011 г., регистрационный № 25-12/332. С изменениями и дополнениями рассмотрена и рекомендована к утверждению кафедрой экономики и управления (протокол № 9 от 27 февраля 2013 г.)

### ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование разделов дисциплины и (или) тем	Количество часов 150								
		Всего	Распределение по видам занятий							
			Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Круглые столы, тематич. дискус.	Лабораторные занятия	Деловые игры	Тренинги	Конференции
<b>Раздел 1 Методологические основы управления</b>										
1.1	Тема 1.1 Теоретические основы управления	2	2							
1.2	Тема 1.2 Взаимосвязь и различие управления и менеджмента	4	2	2						
1.3	Тема 1.3 Организация как объект управления. Тенденции развития организаций	6								6
1.4	Тема 1.4. Зарубежный опыт управления. Эволюция управленческой мысли	6	2	2						2
1.5	Тема 1.5 Процессный, системный и ситуационный подход к управлению	6								6
1.6	Тема 1.6 Особенности управления организациями, основанными на различных формах собственности	6								6
1.7	Тема 1.7 Организация взаимодействий в управлении и полномочия	6	2	2						2

<b>Раздел 2 Цели, функции, принципы и методы управления</b>										
2.1	Тема 2.1 Цели управления организациями. Управление по целям (МВО)	4								4
2.2	Тема 2.2 Функции менеджмента, их взаимосвязь в управлении	10	6	4						
2.3	Тема 2.3 Принципы управления. Система принципов организации	6	2	2						2
2.4	Тема 2.4 Система управления и классификация методов менеджмента	4	2	2						
2.5	Тема 2.5 Экономические методы управления, основные понятия	4	2	2						
2.6	Тема 2.6 Организационно-распорядительные методы управления	8	4	2						2
2.7	Тема 2.7 Социально-психологические методы управления	10	4	4						2
<b>Раздел 3 Руководитель в системе управления</b>										
3.1	Тема 3.1 Организационные структуры управления предприятием. Основы структурного деления организации	6								6
3.2	Тема 3.2 Понятия и характеристика стилей руководства	10	4	4						2
3.3	Тема 3.3 Процесс принятия и реализации управленческих решений	6	2	2						2
3.4	Тема 3.4 Менеджеры в системе управления. Сущность ролевых функций менеджера	4								4
3.5	Тема 3.5 Интеллектуальная техника работы менеджера. Техническое оснащение рабочего места руководителя	4	2	2						
3.6	Тема 3.6 Коммуникации в менеджменте	4								4
3.7	Тема 3.7 Менеджмент времени	4								4
3.8	Тема 3.8 Управление как главный фактор делового успеха	4								4

Раздел 4 Функциональное управление										
4.1	Тема 4.1 Основы инновационного управления	4								4
4.2	Тема 4.2 Основы управления финансовыми ресурсами организации.	4								4
4.3	Тема 4.3 Основы антикризисного управления	4	2	2						
Раздел 5 Эффективность управления организацией										
5.1	Тема 5.1 Экономическая и социальная эффективность. Факторы эффективности управления	4	2	2						
5.2	Тема 5.2 Методика определения экономической эффективности, внедрение мероприятий по совершенствованию управления	6								6
5.3	Тема 5.3 Механизм управления экономикой. Управление рыночной экономикой	4								4
<b>Всего</b>		<b>150</b>	<b>40</b>	<b>34</b>						<b>76</b>
<b>Форма текущей аттестации</b>		<b>Экзамен</b>								

# СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

## Раздел 1

### Методологические основы управления

Цель раздела: изучить основы теории управления, сущность управления, содержание управления организацией как самостоятельной области.

Задачи раздела:

- раскрыть содержание управления организацией как самостоятельной области знаний. Изучить понятие об общей модели организации и управления;
- указать место дисциплины в системе экономических наук и изучить связь дисциплины с другими дисциплинами учебного плана специальности;
- выделить цель изучения курса дисциплины. Рассмотреть объект, предмет и задачи дисциплины. Раскрыть основные методы изучения, роль и значение курса в подготовке специалистов.

#### **Тема 1.1 Теоретические основы управления**

Сущность и современное понимание управления. Макроэкономическое и микроэкономическое, отраслевое и территориальное управление. Условия и предпосылки возникновения управления. Концепции управления. Управление как кибернетическое и экономическое понятие. Субъекты и объекты управления.

#### **Тема 1.2 Взаимосвязь и различие управления и менеджмента**

Содержание управления организацией как самостоятельной области. Виды, формы и способы управления. Понятие и содержание менеджмента. Взаимосвязь и различие управления и менеджмента. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики.

#### **Тема 1.3 Организация как объект управления. Тенденции развития организаций**

Виды управления организацией. Субъекты и объекты управления в рыночной экономике. Основные тенденции развития в современном управлении. Понятие, содержание и классификация организаций. Внешняя и внутренняя среда организации. Тенденции развития организаций.

#### **Тема 1.4 Зарубежный опыт управления. Эволюция управленческой мысли**

Основные школы управления. Управленческие концепции с позиции психологии и человеческих отношений, с позиции науки о поведении. Современные направления управления, японский менеджмент, особенности организации управления в американских организациях и западноевропейских фирмах.

#### **Тема 1.5 Процессный, системный и ситуационный подход к управлению**

Сущность процессного подхода к управлению. Основные свойства и типы процесса управления. Сущность, содержание и принципы построения системы управления. Сущность системного подхода к управлению организацией. Основные свойства ситуационного подхода к управлению.

**Тема 1.6 Особенности управления организациями, основанными на различных формах собственности.**

Классификация организаций. Исторически сложившиеся формы объединения предпринимателей и капиталов. Организация как самостоятельный хозяйствующий субъект рынка. Организационно-правовые формы предприятий в Республике Беларусь.

**Тема 1.7 Организация взаимодействий в управлении и полномочия**

Отношения управления. Власть и управление. Полномочия, сущность и значения. Делегирование полномочий, их виды. Полномочия и власть, виды власти. Типы административного аппарата управления. Единоначалие и норма управляемости.

## Раздел 2

### Цели, функции, принципы и методы управления

#### Цель раздела.

Ознакомление слушателей с особенностями программно-целевого управления системы управления современной организацией, этапами его реализации, основными методами управления.

#### Задачи раздела:

- выделить особенности программно-целевого управления;
- раскрыть цели, функции, принципы и методы управления;
- изучить принципы управления организацией;
- раскрыть факторы развития организационных структур управления.

**Тема 2.1 Цели управления организациями. Управление по целям (МВО)**

Программно - целевое управление, этапы его реализации. Цели управления организациями и целеполагание. Управление по целям, его преимущества и недостатки. Особенности управления по целям (МВО).

**Тема 2.2 Функции менеджмента, их взаимосвязь в управлении**

Классификация функций управления. Цель, содержание, сущность функции планирования. Типы планов, бизнес-план. Стратегический план, стратегическое мышление, стратегический менеджмент. Содержание стратегического менеджмента.

Цель, содержание, сущность функции организации. Полномочия субъектов управления. Делегирование полномочий. Департаментация: содержание, виды.

Цель, содержание, результаты выполнения функций мотивации. Эволюция научных представлений о мотивации. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации

Цель, содержание, задачи и функции контроля. Виды контроля. Этапы процесса контроля. Поведенческие аспекты контроля. Характеристики эффективного контроля.

**Тема 2.3 Принципы управления. Система принципов организации**

Эволюция научных представлений о принципах управления. Классификация принципов управления. Формулировка принципов управления. Система принципов организации.

## **Тема 2.4 Система управления и классификация методов менеджмента**

Система управления организацией. Место методов управления в системе менеджмента. Классификация методов менеджмента. Особенности применения методов управления.

## **Тема 2.5 Экономические методы управления, основные понятия**

Место экономических методов в системе менеджмента. Экономические методы управления, основные понятия. Коммерческий расчёт как важный экономический метод механизма хозяйствования. Внутрифирменный расчёт. Госзаказ. Финансирование.

## **Тема 2.6 Организационно-распорядительные методы управления**

Организационно-распорядительные методы управления, их сущность. Достоинства и недостатки административных методов управления. Организационное воздействие. Распорядительное и дисциплинарное воздействие.

## **Тема 2.7 Социально-психологические методы управления**

Социально-психологические методы: сущность и состав. Классификация социально-психологических методов управления. Социальная группа. Личность как объект управления. Руководитель как субъект управления. Конфликты и управление ими. Стрессовые ситуации и управление ими. Морально-психологический климат коллектива. Факторы положительного морально-психологического климата коллектива.

## **Раздел 3**

### **Руководитель в системе управления**

#### Цель раздела.

Ознакомление слушателей с особенностями руководства. Изучить организационные структуры управления предприятием, основы структурного деления организации.

#### Задачи раздела:

- выделить особенностями руководства организацией;
- раскрыть основы структурного деления организации;
- изучить процесс принятия и реализации эффективных управленческих решений.

### **Тема 3.1 Организационные структуры управления предприятием. Основы структурного деления организации**

Основные понятия проектирования организаций. Основы структурного деления. Основные элементы, задачи, методы и процесс проектирования организационных структур управления. Документы, регламентирующие организационные структуры управления предприятием.

### **Тема 3.2 Понятия и характеристика стилей руководства**

Понятия стилей руководства, факторы, влияющие на его формирование. Разновидности стилей руководства. Управленческая решётка ГРИД. Элементы управления (поведенческие элементы). Требования к личности руководителя. Характеристика действий менеджера в системе ГРИД. Дополнительные стили управления.

### **Тема 3.3 Процесс принятия и реализации управленческих решений**

Особенности и виды управленческих решений. Методы принятия управленческих решений. Организация исполнения управленческих решений. Контроль исполнения принятых решений. Роль руководителя в принятии эффективных управленческих решений.

### **Тема 3.4 Менеджеры в системе управления. Сущность ролевых функций менеджера**

Сущность деятельности менеджера в системе управления. Сущность ролевых функций менеджера. Предприимчивость менеджера, право на риск. Обучение менеджеров нового типа. Делегирование полномочий в воспитании предприимчивости. Организация труда руководителя.

### **Тема 3.5 Интеллектуальная техника работы менеджера. Техническое оснащение рабочего места руководителя**

Понятие техники работы менеджера. Особенности рабочего места руководителя. Техническая база рабочих мест управленческого персонала. Интеллектуальная техника работы менеджера функциональных подразделений.

### **Тема 3.6 Коммуникации в менеджменте**

Коммуникации в современной форме: сущность, элементы и этапы коммуникационного процесса. Виды коммуникаций и требования к ним. Межличностные и организационные коммуникации.

### **Тема 3.7 Менеджмент времени**

Время как основной ресурс эффективного управления. Эффективная организация труда руководителя. Структура затрат рабочего времени руководителя определённых уровней управления.

### **Тема 3.8 Управление как главный фактор делового успеха**

Сущность и характерные особенности делового успеха. Основные принципы достижения делового успеха. Ситуационный подход. Системный подход. Причины неудач в карьере руководителей. Предприимчивость менеджера. Предпринимательство и менеджмент.

## **Раздел 4**

### **Функциональное управление.**

#### Цель раздела.

Ознакомление слушателей с особенностями функционального управления.

#### Задачи раздела:

- раскрыть основы инновационного управления;
- раскрыть основы управления финансовыми ресурсами организации;
- изучить процесс антикризисного управления.

### **Тема 4.1 Основы инновационного управления**

Содержание инновационного менеджмента. Характеристика и основные этапы инновационных процессов. Организационные формы управления инновационной деятельностью.

## **Тема 4.2 Основы управления финансовыми ресурсами организации**

Сущность, содержание, цели и функции финансового управления. Финансовая политика организации и её важнейшие инструменты. Основные финансовые показатели эффективности хозяйственной деятельности организации.

## **Тема 4.3 Основы антикризисного управления**

Понятие антикризисного управления. Объективные основы антикризисного управления. Правовые основы антикризисного управления. Диагностика банкротства и финансовое оздоровление предприятия.

## **Раздел 5**

### **Эффективность управления организацией.**

#### Цель раздела.

Ознакомление слушателей с особенностями эффективного управления организацией. Изучить факторы эффективности управления.

#### Задачи раздела:

- выделить особенности эффективного управления организацией;
- раскрыть факторы эффективности управления;
- изучить методы расчёта эффективности системы управления.

## **Тема 5.1 Экономическая и социальная эффективность. Факторы эффективности управления**

Понятие «эффективность управления». Экономическая эффективность. Социальная эффективность. Факторы эффективности менеджмента. Сущность, критерии и показатели эффективности управления. Методы расчёта эффективности системы управления.

## **Тема 5.2 Методика определения экономической эффективности, внедрение мероприятий по совершенствованию управления**

Основные показатели экономической эффективности рационализации систем управления производством: годовой экономический эффект; рост производительности труда; срок окупаемости дополнительных затрат капитальных вложений. Методика определения основных показателей экономической эффективности. Мероприятия по совершенствованию управления (улучшения организационной структуры, увеличения объёма производства, сокращение аппарата управления).

## **Тема 5.3 Механизм управления экономикой. Управление рыночной экономикой**

Развитие рыночных отношений. Различия в управлении рыночной и административно-командной экономикой. Хозяйственный механизм (механизм управления экономикой) — экономический механизм, рыночный механизм, организационный механизм.

## СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЙ

**Антикризисный менеджмент** — процесс управления, направленный на предотвращение или смягчение кризиса, удержание функционирования в режиме выживания в период кризиса и вывода его из этого состояния с минимальными потерями.

**Ассоциация** — добровольный союз предприятий на основе объединения участниками своих финансовых и материальных ресурсов в целях углубления специализации совместных производств, координации усилий в инвестировании, изучении рынка и других направлений деятельности.

**Бизнес** — это деятельность, направленная на получение прибыли путём создания и реализации определённой продукции или услуг.

**Бизнесмен** — это владелец капитала, находящегося в обороте и приносящего доход.

**Власть** — это способность того или иного лица оказывать влияние на поведение людей с целью подчинения их своей воле.

**Внешняя среда** — это совокупность переменных, которые находятся за пределами предприятия и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны его менеджмента.

**Внутренняя среда** каждой организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на процесс преобразований (производства продукции, услуг и т. д.).

**Делегирование** — это передача задач и прав лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

**Защитный период** — одна из процедур банкротства, применяемая к должнику с момента принятия хозяйственным судом заявления о признании должника банкротом в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа финансового состояния.

**Инновационный менеджмент** — управление инновационной деятельностью предприятия с использованием принципов функций и методов менеджмента, направленное на достижение его (предприятия) общих целей.

**Канал** — средство передачи информации.

**Конкурсное производство** — одна из процедур банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

**Консорциум** — временное соглашение между промышленными предприятиями и банками для совместного решения какого-то капиталоемкого проекта.

**Контроль** — вид управленческой деятельности, обеспечивающий возможность удержания организации на выбранном (запланированном) пути достижения целей путём периодической оценки, сопоставления текущих результатов деятельности организации с установленными планами (стандартами) и принятия необходимых корректирующих действий.

**Концерн** — одна из сложных форм объединений, включающая предприятия промышленности, торговли, транспорта и банковской сферы.

**Корпорация** — добровольный союз промышленных предприятий, проектно-конструкторских, строительных, транспортных организаций, научно-исследовательских институтов, вход в который и выход из него осуществляется на добровольной основе по решению органов управления и собственников хозяйствующих субъектов.

**Культура организации** — представляет собой систему коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций и норм поведения, оказывающие определённое влияние на поведение людей, работающих в ней, а последовательно, и на процессы по достижению конечных результатов.

**Менеджмент** — как процесс, это такое управление людьми и использование материальных ценностей при котором цели предприятия достигаются наиболее гуманными, экономичными и рациональными путями.

**Мотивация** — процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

**Несостоятельность (банкротство)** — неплатёжеспособность, имеющая или приобретающая устойчивый характер, признанная хозяйственным судом или правомерно объявленная должником.

**Нововведение (инновация)** — конкретный объект или мероприятие, внедрённые в производство по результатам проведённого научного исследования или сделанного открытия (изобретения), качественно отличный от предшествующего аналога.

**Опportunизм** — сочетание любых или всех подходов к управлению, которые способны укрепить положение руководителя или дать ему определённые личные преимущества.

**Организация** — это устойчивое объединение совместно работающих людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

**Отправитель** — это лицо, которое собирает или отбирает информацию и передаёт её.

**Патернализм (материализм)** — это сочетание высокого уровня заботы о производстве с высоким уровнем заботы о людях, однако он носит не интеграционный характер, а дополняющий

**Планирование** — способ, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению её общих целей.

**Получатель** — лицо, которому предназначена информация и которое её воспринимает.

**Предпринимательство** — инициативная самостоятельная деятельность, направленная на получение прибыли или личного дохода, осуществляемая от своего имени.

**Предприниматель** — это человек, осуществляющий бизнес, вкладывающий собственные средства в предприятие и принимающий на себя всю полноту ответственности и риска.

**Программно-целевое управление** — метод управления развитием организации, осуществляемый на базе целевых комплексных программ.

**Процессуальные теории мотивации** — теории мотивации, которые основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учётом их восприятия и познания.

**Реальная власть** — это власть авторитета, влияния, измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиниться, либо степени зависимости от окружающих.

**Санация** — процедура конкурсного производства, предусматривающая переход права собственности, изменение договорных и иных обязательств, реорганизацию, реструктуризацию или оказание финансовой поддержки должнику, осуществляемая для восстановления его устойчивой платёжеспособности и урегулирования взаимоотношений должника и кредиторов в установленные сроки.

**Система** — некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

**Системный подход в управлении** — быстро развивающаяся совокупность теоретических представлений и созданных на их основе методических рекомендаций для решения организационных проблем.

**Содержательные теории мотивации** — теории мотивации, которые основываются на идентификации внутренних побуждений, называемых потребностями, которые заставляют людей действовать вполне определённым образом.

**Сообщение** — сущность информации, передающейся устно или закодированной с помощью символов.

**Стиль руководства** — относительно устойчивая система способов, методов и форм фактической деятельности управленца.

**Структура организации** — представляет собой логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволит наиболее эффективно достичь поставленной цели.

**Управление по целям** — определённая философия менеджмента фирмы, заключающаяся в подробной разработке планов, как коллективов, так и отдельных личностей, направленных на достижение краткосрочных целей.

**Фасадизм** — дополнительный стиль руководства, который имеет место тогда, когда нужно показать внешнюю сторону явлений и процессов (фасад).

**Финансовый менеджмент** — процесс управления денежным оборотом, фондами денежных средств и финансовыми ресурсами предприятия, осуществляющего предпринимательскую деятельность.

**Финансовый механизм** — система действий финансовых рычагов, которые выражаются в организации, планировании и стимулировании финансовых ресурсов.

**Формальная власть** — это власть должности, обеспечивающая единство действий всех подчинённых, связана с официальным статусом лица в структуре управления организацией и измеряется либо числом подчинённых, либо объёмом материальных ресурсов, которыми данное лицо может распоряжаться.

**Холдинг** — акционерная компания, использующая свой капитал для приобретения контрольных пакетов акций других предприятий с целью установления контроля над ними.

**Целепостановка** — базовый элемент управления, который предполагает последовательность следующих этапов: определение перечня принципиально возможных целей; сужение перечня до более конкретного списка реальных целей, выбор одной цели и её формирование; выявление подцелей, их формирование и постановка как целевых задач.

**Цель** — это идеальное или желательное состояние объекта управления.

**Экономический эффект** — результат труда человека в процессе производства материальных благ (количество выпущенной продукции на участке, заводе, прирост вновь созданной стоимости в народном хозяйстве).

**Эффективность менеджмента** — соизмерение полученных результатов с затраченными усилиями, ресурсами для их достижения.

# **КЛЮЧИ К ТЕСТОВЫМ ЗАДАНИЯМ**

## **МОДУЛЬ 1 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ**

1. г. 2. в. 3. г. 4. а. 5. б. 6. а. 7. б. 8. г. 9. а. 10. в. 11. г. 12. г. 13. а. 14. а.  
15. в. 16. в.

## **МОДУЛЬ 2 ЦЕЛИ, ФУНКЦИИ, ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ**

1. б. 2. а. 3. в. 4. в. 5. а. 6. б. 7. б. 8. г. 9. а. 10. б. 11. г. 12. *психологических.*  
13. *пять.* 14. а. 15. г. 16. г. 17. б. 18. а. 19. б. 20. в. 21. а. 22. в. 23. а. 24. б.  
25. г. 26. г. 27. б. 28. в. 29. в.

## **МОДУЛЬ 3 РУКОВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ**

1. а. 2. а. 3. б. 4. г. 5. в. 6. б. 7. а. 8. а. 9. в. 10. г. 11. а. 12. б. 13. а. 14. б.  
15. а. 16. в. 17. а. 18. г. 19. а. 20. б. 21. а. 22. б. 23. в. 24. в. 25. в. 26. б. 27. а.

## **МОДУЛЬ 4 ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

1. г. 2. г. 3. б. 4. в. 5. а. 6. в. 7. б. 8. в. 9. г. 10. а. 11. б. 12. в. 13. а. 14. а.  
15. а. 16. в.

## **МОДУЛЬ 5 ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

1. в. 2. в. 3. в. 4. г. 5. б. 6. б. 7. г.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

### Основная литература

1. *Беляцкий, Н. П.* Интеллектуальная техника менеджмента : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. — Минск : Новая знание, 2001.
2. *Брасс, А. А.* Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства : учеб. пособие / А. А. Брасс. — Минск : Соврем. шк., 2006. — 192 с.
3. *Большаков, А. С.* Менеджмент : учеб. пособие. — СПб. : Питер, 2000. — 160 с.
4. *Виханский, О. С.* Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд. перераб. и доп. — М. : Экономистъ, 2006. — 670 с. : ил.
5. *Казначевская, Г. Б.* Менеджмент : учеб. пособие для студентов вузов / Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. — 4-е изд. — Ростов н/Д : Феникс, 2008. — 378 с.
6. *Кантор, В. Е.* Менеджмент : учеб. пособие / В. Е. Кантор, Г. А. Маховикова. — М. : Эксмо, 2009. — 208 с.
7. *Лукичёва, Л. И.* Управление организацией : учеб. пособие. М. : Омега-Л, 2004. — 360 с.
8. *Основы менеджмента и маркетинга : учеб. пособие / под общ. ред. Р. С. Седегова.* — Минск : Выш. шк., 1995. — 382 с.
9. *Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина.* — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 669 с.
10. *Феденя, А. К.* Основы менеджмента : учеб. пособие / А. К. Феденя. — Минск : [б. и.], 2003. — 324 с.
11. *Ходеев, Ф. П.* Менеджмент : учеб. пособие. — Ростов н/Д. : Феникс, 2002. — 224 с.

### Дополнительная литература

1. *Ермалович, Л. П.* Практикум по менеджменту: упражнения, деловые игры, ситуации, тесты / Л. П. Ермалович, Е. М. Бурак. — Минск : ГИУСТ БГУ, 2006. — 210 с.
2. *Менеджмент в организациях / Г. Саймон [и др.] ; под общ. ред. А. И. Емельянова, В. В. Петрова.* — М. : Экономика, 2000.
3. *Мескон, М. Х.* Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 1997. — 704 с.
4. *Румянцева, З. П.* Менеджмент организации / З. П. Румянцева, П. А. Соломатин. — М. : ИНФРА-М, 2000.
5. *Ткачук, М. И.* Основы финансового управления : учеб. пособие / М. И. Ткачук, Е. Ф. Киреева. — 2-е изд., стер. — Минск : Кн. Дом ; Экоперспектива, 2005. — 415 с.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Панышин Б. Н. Менеджмент международного бизнеса : курс лекций. Минск : БГУ, 2008. 343 с. ; Ильин А. И. Управление предприятием. Минск, 2001.
2. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учебник для студентов вузов. 6-е изд., испр. и доп. СПб. : Питер, 2008. 442 с. ; Янчевский В. Г. Основы менеджмента. Минск, 2004.
3. Феденя А. К. Основы менеджмента. М., 2003.
4. Поршнева З. П. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатиной. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2000. 669 с.
5. Феденя А. К. Основы менеджмента.
6. Поршнева З. П. Управление организацией. 2-е изд., перераб. и доп.
7. Феденя А. К. Основы менеджмента.
8. Менеджмент [Электронный ресурс]. URL: [http://menedzhmenti.ru/pr\\_i\\_zadachi\\_menedzhmenta/index.html](http://menedzhmenti.ru/pr_i_zadachi_menedzhmenta/index.html) (дата обращения: 29.08.2014).
9. AdLoad.ru — образовательные материалы [Электронный ресурс]. URL: [http://www.adload.ru/page/eco\\_03-0414\\_83.htm](http://www.adload.ru/page/eco_03-0414_83.htm) (дата обращения: 29.08.2014 ).
10. Поршнева З. П. Управление организацией. 2-е изд., перераб. и доп.
11. Сравнительный менеджмент : учебное пособие для студентов вузов / под ред. С. Э. Пивоварова. СПб. : Питер, 2006. 362 с.
12. Поршнева З. П. Управление организацией. 2-е изд., перераб. и доп.
13. Там же.
14. Там же.
15. Там же.
16. Там же.
17. Павловская О. В. Менеджмент : учебно-методический комплекс. Барановичи : БарГУ, 2008.
18. Значение системного подхода в управленческой деятельности организации [Электронный ресурс]. URL: <http://helpiks.org/5-70559.html> (дата обращения: 20.09.2014).
19. Завтра сессия [Электронный ресурс]. URL: <http://www.zavtrasesiya.com/index.pl?act=PRODUCT&id=2112> (дата обращения: 20.09.2014).
20. Центральная Научная Библиотека [Электронный ресурс] // Особенности управления предприятиями, основанными на различных формах собственности. URL: [http://www.0ck.ru/menedzhment\\_i\\_trudovye\\_otnosheniya/osobennosti\\_upravleniya\\_predpriyatiyami.html](http://www.0ck.ru/menedzhment_i_trudovye_otnosheniya/osobennosti_upravleniya_predpriyatiyami.html) (дата обращения: 19.08.2014).
21. Там же.
22. Павловская О. В. Менеджмент : электронный учебно-методический комплекс. Барановичи : БарГУ, 2010.
23. Брасс А. А. Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства : учебное пособие. Минск : Соврем. шк., 2006. 192 с.

24. Павловская О. В. Менеджмент. 2010.
25. Павловская О. В. Менеджмент. 2010 ; Поршнева З. П. Управление организацией. 2-е изд., перераб. и доп.
26. Поршнева З. П. Управление организацией. 2-е изд., перераб. и доп.
27. Павловская О. В. Менеджмент. 2010.
28. Брасс А. А. Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства.
29. Феденя А. К. Основы менеджмента.
30. Там же. ; Брасс А. А. Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства.
31. Павловская О. В. Менеджмент. 2010.
32. Брасс А. А. Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства ; Большаков А. С. Менеджмент : учебное пособие. СПб. : Питер, 2000. 160 с.
33. Янчевский В. Г. Основы менеджмента. Минск, 2004.
34. Брасс А. А. Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства.
35. Павловская О. В. Менеджмент. 2010.
36. Центр управления финансами [Электронный ресурс]. URL: <http://center-yf.ru/data/Menedzheru/Antikrizisnoe-upravlenie-i-reabilitaciya-pred-priyatiya.php> (дата обращения: 11.08.2014).
37. Там же.
38. Феденя А. К. Основы менеджмента.
39. Там же.
40. Павловская О. В. Менеджмент. 2010.
41. Там же.
42. Ходеев Ф. П. Менеджмент : учебное пособие. Ростов н/Д : Феникс, 2002. 224 с.
43. Там же.
44. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : учебное пособие. Минск : Новое знание, 2002. 336 с.
45. Там же.
46. Помощничек [Электронный ресурс]. URL: <http://pomoshnichek.ru/1-1746.html> (дата обращения: 11.08.2014).
47. Феденя А. К. Основы менеджмента. С. 159.
48. Там же. С. 160.
49. Там же.
50. Там же. С. 161.
51. Там же. С. 162.
52. Там же.
53. Там же. С. 164.
54. Там же.

55. Там же. С. 165.
56. Там же. С. 167.
57. Там же. С. 170.
58. Там же. С. 172.
59. Там же. С. 173.
60. Павловская О. В. Менеджмент. 2010.
61. Там же.
62. Там же.
63. Брасс А. А. Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства.
64. Феденя А. К. Основы менеджмента. С. 239.
65. Там же. С. 240.
66. Там же.
67. Там же. С. 241.
68. Там же. С. 242.
69. Там же. С. 244.
70. Там же. С. 245.
71. Там же. С. 247.
72. Там же.
73. Поршнева З. П. Управление организацией. 2-е изд., перераб. и доп.
74. Брасс А. А. Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства.
75. Феденя А. К. Основы менеджмента. С. 264.
76. Там же. С. 265.
77. Там же. С. 266.
78. Там же. С. 268.
79. Там же. С. 269.
80. Там же. С. 270.
81. Павловская О. В. Менеджмент. 2010.
82. Там же.
83. Там же.
84. Брасс А. А. Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства.
85. Там же.
86. Там же.
87. Павловская О. В. Менеджмент.
88. Там же.
89. Павловская О. В. Менеджмент. 2010.
90. Там же.
91. Феденя А. К. Основы менеджмента. С. 311.
92. Там же. С. 311-312.
93. Там же. С. 312.

94. Там же. С. 313.
95. Там же. С. 314.
96. Там же. С. 317-318.
97. Павловская О. В. Менеджмент. 2010.
98. Феденя А. К. Основы менеджмента. С. 318.
99. Там же. С. 319.
100. Там же.
101. Брасс А. А. Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства.
102. Павловская О. В. Менеджмент.

Репозиторий БарГУ