**Министерство образования Республики Беларусь**

**Учреждение образования**

**«Полоцкий государственный университет»**

**М.А. Бабенко, С.П. Студеникина**

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

**Учебно-методический комплекс**

**для студентов технологического факультета**

**В двух частях**

**Часть 2**

**Новополоцк**

**2011**

УДК 658.1 (075.8)

ББК …

Рекомендован к изданию методической комиссией

инженерно-технологического факультета

Рецензенты:

С.Н. Бурый, начальник управления (по производству) ОАО «Нафтан»;

В.В. Бичанин, к.э.н., доцент кафедры отраслевого менеджмента и экономики

 Изложены теоретические и практические основы управлением предприятием. Включает в себя следующие разделы: цели и задачи дисциплины, опорный конспект лекций, материалы для проведения практических занятий и самостоятельной работы, деловые игры, тесты для контроля знаний, задания для выполнения контрольной работы (заочная форма обучения).

 Предназначен для преподавателей и студентов вузов технологических специальностей, учащихся средних специальных заведений, специалистов.

**Введение**

Предлагаемый учебно-методический комплекс является пособием для изучения студентами специальностей 1-36 07 01 «Машины и аппараты химических производств и предприятий строительных материалов» и 1-48 01 03 «Химическая технология природных энергоносителей и углеродных материалов» второй части учебной дисциплины «Организация производства и управление предприятием».

*Основная задача учебно-методического комплекса*:

- сформировать совокупность тем по учебной дисциплине для понимания ее структуры и содержания;

 - показать последовательность изучения материала по дисциплине;

- представить перечень видов учебных занятий и форм контроля знаний;

- сформулировать основные задания к практическим занятиям;

- дать информацию для размышления в виде тестов и производственных ситуаций.

Дисциплина «Организация производства и управление предприятием» является завершающим этапом в формировании у студентов, будущих инженеров–технологов и инженеров-механиков знаний по управлению предприятием и приобретению навыков по экономическому обоснованию инженерных и управленческих решений, выявлению неиспользованных резервов и повышению эффективности производства.

*Цель дисциплины* – формирование у студентов общих представлений и закрепление знаний о системе управления предприятием и его подразделениями, обеспечить базовую организационную и управленческую подготовку будущих специалистов путем изучения теоретических основ управления предприятием и приобретения соответствующих практических навыков.

*Основные задачи изучения дисциплины*:

- ознакомление студентов с этапами формирования теории и практики управления и вкладом различных школ в науку управления;

- приобретение студентами знаний о системе методов, принципов и функций управления, о процессах управления предприятием, о содержании и особенностях управленческой деятельности;

- формирование умения владеть современными технологиями управления;

- приобретение студентами знаний в области организации управления предприятием, технологии разработки управленческих решений, основ управления персоналом, организации управленческого труда.

- выработка практических навыков в принятии управленческих решений, в осуществлении управленческой деятельности.

-формирование и закрепление определенного комплекса знаний в области управления производством для разработки и выбора наиболее эффективных вариантов организационно - управленческих решений, обеспечивающих повышение эффективности производства.

*Связь с другими дисциплинами учебного плана*

Курс «Организация производства и управление предприятием» изучается в тесной связи с другими дисциплинами, такими, как:

- экономика предприятия;

- профилирующие технологические дисциплины (технология переработки нефти и газа, технология нефтехимических производств и др.);

- общественные науки – социология, психология, политология,

- юридические науки – гражданское и трудовое право;

- информационные дисциплины – математическое моделирование, информатика, информационные технологии.

В результате изучения данной дисциплины студенты **должны знать:**

* тенденции развития науки управления,
* сущность, закономерности, основные функции, принципы и методы управления предприятием;
* виды организационных структур и методы их построения; содержание факторов внутренней и внешней среды предприятия;
* содержание процесса, моделей и методов принятия решений;

основные функции управления персоналом;

методы управления производством, инновациями, маркетингом и финансами;

особенности управленческой деятельности: лидерство и стили управления, особенности управленческого труда, природу, причины и методы разрешения конфликтов, формы организации управленческого общения.

После изучения курса студент **должен** **уметь**:

* анализировать сильные и слабые стороны внутренней среды предприятия;
* разрабатывать и оптимизировать управленческие решения;
* оценивать эффективность коммуникаций и принятых решений;
* организовывать работу руководимого им производственного (инженерного) подразделения,
* владеть методами результативного управления группами, уметь позитивно влиять на людей и руководить ими;
* владеть навыками поведения в конфликтной ситуации, справляться со стрессами.

При изучении дисциплины «Организация производства и управление предприятием» применяются следующие эффективные методики и технологии:

- технология учебно-исследовательской деятельности;

- коммуникативные технологии (дискуссии, деловые игры и другие методы активного обучения);

- тестирование без применения компьютерных технологий, а также решение тематических задач.

Состав тем учебно-методического комплекса обусловлен образовательным стандартом и учебными программами по дисциплине.

В ходе изучения данной дисциплины студентам предлагаются практические упражнения в виде различных производственных задач и ситуаций, деловых игр цель которых – помочь студентам глубже понять теоретические положения курса, получить практические навыки управленческой деятельности, способствовать развитию у студентов творческого подхода к разрешению различных проблем.

Материалами, обеспечивающими текущий и итоговый контроль качества усвоения знаний, являются вопросы для самоконтроля по изученной теме и вопросы тестового контроля.

Для объективной оценки качества освоения дисциплины предлагается система рейтингового контроля.

Содержание тем, количество аудиторных часов для лекций и практических занятий для студентов дневной формы обучения представлены в таблице.

|  |  |
| --- | --- |
| Название тем | Объем в часах для специальностей |
| Лекции | Практические |
| 1-48 01 03 | 1-36 07 01 | 1-48 01 03 | 1-36 07 01 |
| 1. Формирование и развитие науки управления | 2 | 0,5 |  |  |
| 2.Управление как система | 2 | 0,5 | 1 | 1 |
| 3.Функции управления | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 4 Методы управления | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 5.Процесс принятия управленческих решений | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 6. Предприятие в системе управления | 2 | 1 |  |  |
| 7. Организационные структуры управления предприятием | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 8. Информация в обеспечении функционирования предприятия | 2 | 1 |  |  |
| 9. Управление производством | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 10. Управление персоналом | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 11. Руководство, лидерство, стиль управления | 2 | 1 |  |  |
| 12. Коммуникации в управлении | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 13. Управление инновациями и инвестиционными проектами | 2 | 1 |  |  |
| 14.Управление маркетингом | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 15. Управление финансами | 1 | 0,5 | 2 | 2 |
| 16. Управление рисками | 1 | 0,5 | 2 | 2 |
| Итого | 32 | 16 | 16 | 16 |

**I. ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ**

**Тема 1. Формирование и развитие науки управления**

* 1. Понятие управления, менеджмента.
	2. Исторические периоды возникновения и эволюции науки управления.

1.3. Основные школы управления.

1.3.1**.** Школа научного управления.

1.3.2. Классическая (административная) школа управления.

1.3.3. Школа человеческих отношений.

1.3.4. Школа поведенческих наук.

1.3.5. Школа науки управления.

1.3.5. Вклад отечественных ученых в науку управления.

1.4 Современные подходы к управлению.

* 1. **Понятие управления*,* менеджмента**

Рост экономики предприятия зависит от многих факторов – научно-технического прогресса, наличия ресурсов (сырьевых, материальных, трудовых и др.), производительности труда и т.д. Но экономические цели могут достигаться не только путем наращивания капитальных вложений в производство. Гораздо быстрее это обеспечивается за счет затрат в социальную инфраструктуру, в создание в трудовых коллективах благоприятной атмосферы, способствующей высокопроизводительному труду. Кроме этого, необходимо организовать производство, обеспечить координацию всех видов деятельности, проводить определенную технологическую и экономическую политику, создать соответствующие условия труда – все эти функции выполняет управление.

Под ***управлением*** вообще понимается целенаправленное воздействие на объект управления с целью перевода его в новое состояние или поддержания в установленном режиме. *Управление* – это вид деятельности по руководству людьми, это также область знаний, помогающая осуществлять эту деятельность. *Управление* - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации. *Управление*- это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную группу. Таким образом, *управление* – это целенаправленное воздействие на коллективы для организации координации их деятельности. ***Управление производством*** – это упорядочивающее воздействие на процесс общественного труда в соответствии с объективными законами развития производства.

В условиях перехода экономики на рыночные отношения наряду со словом «управление», очень часто употребляется слово "менеджмент"; становясь одним из символов обновления. В различной литературе по менеджменту дается множество его определений. Вот некоторые из них.

*Менеджмент* - это управление людьми в организациях на основе динамичных методов анализа, принятия решений и общения, которые направлены на достижение целей (комитет по развитию менеджмента в Европе).

*Менеджмент* - совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности (Словарь иностранных слов).

*Менеджмент* - это тип управления, в наибольшей степени отвечающий потребностям и условиям рыночной экономики. (Словарь - справочник менеджера)

Менеджмент и управление рассматриваются практически с одних и тех же позиций. Все чаще менеджмент является синонимом слова «управление» как функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях, а менеджмент понимается как область человеческого знания, помогающего осуществить функцию управления. В отдельных подходах термин "управление" несколько шире, т.к. применяется к различным видам человеческой деятельности (управление государством, управление техническими средствами и т.д.).

* 1. **Исторические периоды возникновения и эволюции науки управления**

Рассматривая развитие теории и практики управления, выделяют несколько исторических периодов.

***Первый период* - *древний период.*** Это наиболее длительный период развития управления - начиная с 9-7 тысячелетия до нашей эры примерно до 18-го века. Прежде чем выделиться в самостоятельную область знаний, человечество тысячелетиями по крупицам накапливало опыт управления.

На стадии первобытнообщинного строя управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общины. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода. В древних цивилизациях Египта, Вавилона, Греции, Рима правили не только фараоны, императоры, цари, но и существовала сложная бюрократическая государственная структура. Было хорошо отлажено управление рабами (это тогда был сформулирован метод «кнута и пряника»), управление войсками (А. Македонский первый создал штаб – 1225г. н.э.)

Развивались организационные структуры рода, племени, общины, народности, нации, государства. Вырабатывались принципы организации руководства, такие как избрание вождей, старейшин, военных предводителей, свобода высказывания на собрании и др.

В Древнем Египте (3000-2800 гг. до н.э.) сформировались достаточно развитый для того времени государственный управленческий аппарат и его обслуживающая прослойка (чиновники, писцы).

Одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был *Сократ* (470-399 гг. до н.э.). Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления.

*Платон* (428-348 гг. до н.э.) дал классификацию форм государственного управления, сделал попытку разграничить функции органов управления.

Большой вклад в развитие идеи справедливого государственного управления внесли социалисты – утописты (Т. Мор, Сен – Симон, Фурье). Т.Мор (1475 – 1535) дал анализ неблагоприятных последствий плохого управления, а основными принципами управления государством считал: отсутствие частной собственности; обобществленный труд, производство, быт; обязательный для всех труд; распределение по потребностям.

***Второй период – индустриальный (1776-1890гг.).***

С развитием промышленности на смену цеховой организации производства пришла мануфактура, которая характеризовалась усложнением и концентрацией производственного процесса и капитала. Основной стратегией крупных предприятий был рост и углубление специализации. Главными задачами управления стали рациональная организация производства и повышение производительности.

Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит *А.Смиту*, который сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.

Идеи гуманизации управления производством, которые сформировал *Р. Оуэн*, а также признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих актуальны и сегодня.

В 1833 г. английский математик Ч.Беббидж разработал проект "английской машины" - прообраз современной вычислительной цифровой техники, с помощью которой уже тогда управленческие решения принимались более оперативно.

***Третий период - период систематизации (1856-1960).***

В начале 20-го века были сформированы такие концепции, как концепция "научного управления" Ф.Тейлора, концепция "идеальной бюрократии" М. Вебера, "наука администрирования" А. Файоля, которые заложили основу этой области знаний. Реакцией на ограниченность управленческого рационализма в системе управленческих знаний в 30-е годы стало так называемое *поведенческое направление,* в основе которого лежат достижения психологии, социологии, культурологии, направление которое дало возможность углубленного понимания сути управления в организациях.

В 50-60 е годы сильное влияние на мышление управляющих оказали идеи *"организационного гуманизма",* в соответствии с которыми было предложено отказаться от жесткого контроля в пользу более человеческого подхода к рядовым сотрудникам.

***Четвертый период – информационный (1960 - по настоящее время).***

В 70-х годах большой популярностью пользовалась концепция *ситуационного подхода,* которая исходила из допустимости разных типов систем управления, не только жестко регламентированных, но и основанных на свободе. Это был ответ на усиление динамики общественной и экономической жизни, увеличение темпов социально-экономического развития, постоянную смену факторов внутренней и внешней среды организации и их влияние на ее развитие.

В начале 80-х годов была осознана огромная важность организационной культуры, как характеристики, которая интегрирует, объединяет, соединяет в единое целое все без исключения особенности предприятия: как системные, так и поведенческие.Организационная культура понимается как один из наиболее важных инструментов управления, опирающийся на традиции, ценности и принципы, выработанные как многовековой историей общества, так и в процессе взаимодействия людей внутри организации.

По мнению некоторых ученых, в 1990-х гг. просматриваются 3 наиболее важные тенденции.

*Первая* связана с осознанием значения материальной, технологической базы современного производства и управления. *Вторая* тенденция касается социальных, поведенческих аспектов - это усиление внимания не только к организационной культуре, но и к различным формам демократизации управления, участия рядовых работников в прибылях, в осуществлении управленческих функций, в собственности. *Третья* особенность управленческой мысли в 90-е гг. - усиление международного характера управления. Этому способствовал открытый характер экономик развитых стран, развитие транснациональных корпораций.

**Современное управление** - это в высшей степени адаптивное управление, базирующееся на высоких информационных технологиях. Управленческие структуры чрезвычайно мобильны и подвижны, индивидуальны и эксклюзивны по ситуации.

Современный управляющий, руководитель XXI в. - это в большей степени универсал, чем узкий специалист, имеющий, как правило, гуманитарное образование, в первую очередь, экономико-управленческое и юридическое.

Увеличение темпа общественного развития в XXI в. внесло существенные коррективы в систему управленческих ценностей и инструментов. На первое место выдвигаются знания, информация и время. Наряду с человеческим фактором это важнейшие сегодня управленческие ресурсы, что позволяет сформулировать управленческую парадигму XXI в. как «управление на знаниях».

* 1. **Основные школы управления**

Развитие управления как научной дисциплины представляло собой несколько подходов. К настоящему времени известны четыре важнейших методологических подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления:

 - подход с позиций выделения различных школ в управлении;

 - процессный подход;

 - системный подход;

 - ситуационный подход.

В первой половине ХХ века получили развитие четыре различные школы управленческой мысли. Хронологически они могут быть перечислены в следующем порядке:

1. школа научного управления,
2. классическая (административная) школа в управлении,
3. школа человеческих отношений и школа поведенческих наук,
4. школа науки управления (математическая школа).
	* 1. **Школа научного управления (1885 - 1920 гг.)**

Наибольший вклад в развитие теории и практики управления внесли основатели и представители школы научного управления: Ф. Тейлор (теория научного управления), Л.и Г. Гилбреты (хронометраж рабочих операций, организация рабочего места), Г. Гант («графики Ганта» в технологическом производственном цикле), Г.Эмерсон (принципы производительности), Г. Форд (организация поточно-массового производства). Ее основатели полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь более эффективного выполнения работ.

Главные идеи в области менеджмента сформулировал Ф. Тейлор в виде принципов "научного управления":

* разработка оптимальных методов выполнения работы на базе научного изучения затрат времени, движений и усилий работников;
* абсолютное следование разработанным на научной основе стандартам и правилам;
* подбор и обучение сотрудников, предоставление им таких ра­бочих мест, на которых они могут принести наибольшую пользу;
* оплата по результатам труда;
* использование функциональных менеджеров, анализирующих работу предприятия и осуществляющих контроль по специали­зированным направлениям;
* поддержка дружеских отношений между рабочими и менедже­рами (администрацией).

Сущность теории «научного управления» Тейлора сводится к следующим трем моментам:

1. рациональная организация труда;
2. - разработка формальной структуры предприятия;
3. определение мер по сотрудничеству управляющего и рабочего.

Они явились исходными положениями в последующем развитии теории управления.

* + 1. **Классическая или административная школа управления**

**(1920 - 1950 гг.)**

Основатели школы — А. Файоль, Л. Гьюлик, Л. Урвик, Дж. Муни, Г. Эмерсон — пытались ответить на вопросы, касающиеся эффективного уп­равления организацией в целом, сосредоточивали внимание на изучении сущности и содержания управленческой деятельности.

А. Файоль разработал 14 общих принципов управления, от которых, по его мнению, зависит успешное управление любой организацией:

1. разделение труда (повышает квалификацию и уровень выпол­нения работы);
2. власть (право давать команды и нести ответственность за ре­зультаты);
3. дисциплина (соблюдение рабочими и менеджерами правил и договоренностей, существующих в организации);
4. единство распорядительства, или единоначалие (выполнение распоряжений только одного руководителя и подотчетность только одному руководителю);
5. единство руководства или направления (один руководитель и один план для группы людей, действующих для достижения единой цели);
6. подчинение индивидуальных интересов общим;
7. вознаграждение персонала (оплата должна отражать состояние организации и стимулировать работу персонала);
8. централизация (уровень централизации и децентрализации дол­жен зависеть от ситуации и выбирать его следует так, чтобы он давал наилучшие результаты);
9. скалярная цепь (четкое построение целевой последовательнос­ти команд от руководства к подчиненным);
10. порядок (каждый должен знать свое место в организации);
11. справедливость (к рабочим следует относиться справедливо и по-доброму);
12. стабильность персонала (кадры должны находиться в стабиль­ной ситуации);
13. инициатива (менеджеры должны стимулировать выдвижение идей подчиненными);
14. корпоративный дух (следует создавать дух единства и совмест­ных действий, сплачивать коллектив).

Применение перечисленных принципов в практической деятельно­сти должно носить гибкий характер, и всегда необходимо учитывать ситуацию, в которой осуществляется управление.

Со временем такие положительные элементы научного управления, как научно разработанные принципы, правила, рекомендации и регламентированные нормы, привели к формированию строго определенной, принудительной системы работы на предприятии, В результате усилился антагонизм между управляющими и рабочими. Реакцией на недостатки классического подхода к управлению явилось возникновение школы человеческих отношений.

**1.3.3 Школа человеческих отношений (с конца 1930-х годов и по настоящее время).**

Создатели школы — Э. Мэйо, Г. Мюнстерберг, М. Фоллет и др.

Отличительная характеристика этой школы — перенесение центра внимания в управлении с его задач на человека. В основу школы «человеческих отношений» положены достижения психологии и социологии (наук о человеческом поведении). Поэтому в рамках этого учения в процессе управления предлагалось сосредоточивать основное внимание на работнике, а не на его задании. Представители школы человеческих отношений ставили под сомнение один из ведущих тезисов классической школы управления – *максимальное разделение труда*. Они считали, что монотонное повторение рабочими элементарных операций вступает в противоречие с потребностями «зрелой личности». Нижние уровни организации должны делегировать вверх административные функции, а верхние вниз – право самостоятельно принимать те или иные решения.

Возникновение школы человеческих отношений непосредственно связано с именем немецкого психолога ***Мюнстерберга***(1863-1916). Мюнстерберг был основателем психотехники (отбор кадров, их совместимость, тестирование способностей и т.д.). Его школа готовила первых в мире промышленных психологов*.*

Родоначальником "школы человеческих отношений" принято считать ***Э. Мейо*** (1880-1949),американского психолога, который провел на предприятиях фирмы «Вестерн Электрик» в Хоторне (близ Чикаго) с 1927 по 1939 г. серию экспериментов.

На *первом этапе* изучалась роль влияния интенсивности осве­щения на производительность труда.

На *втором этапе* исследовались неконтролируемые факторы, определяющие увеличение производительности труда. Было вы­яснено, что на производительность труда влияют методы руко­водства и улучшение взаимоотношений.

Задачей *третьего этапа* экспериментов было совершенство­вание непосредственного руководства людьми, улучшение отно­шений между сотрудниками и их отношения к работе. На этом этапе была разработана программа, состоящая из бесед 20 тыс. сотрудников с психологами об их отношении к выполняемой ими работе.

Во время *четвертого этапа* эксперимент проводился на участке по производству банковской сигнализации. На данном этапе анализировали воздействие материального стимулирова­ния на рост групповой производительности труда. Параллельно с этим изучались стиль руководства и структура межличностных отношений.

Эксперименты в Хоторне показали, что можно влиять на пси­хологию людей и изменять их отношение к труду посредством формирования небольшой неформальной группы. Они заложили фундамент для формирования поведенческого, или бихевиорис­тского, подхода в индустриальной психологии и основы совре­менного менеджмента. Немаловажным следствием эксперимен­тов было возникновение понятия «хоторнский эффект» — поло­жительные результаты эксперимента (повышение производитель­ности труда) вызываются не специально создаваемыми изменени­ями (улучшение условий труда или его организации), действие которых и выступает предметом исследования в эксперименталь­ной ситуации, а вмешательством ученых [10].

Главный теоретический вывод Э. Мэйо заключался в следую­щем: *предприятие представляет собой социальную систему, состо­ящую из неформальных групп, регулирующих человеческое поведение.* Л*учший настрой и более интенсивная работа возможны при постоянном контроле, если при том есть искренняя забота о подчиненных*.

Американка ***М. Фоллет*** (1868-1933) выдвинула идею гармонии труда и капитала, которая могла быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных сторон.

Заслуга сторонников школы человеческих отношений очень велика. До них психология практически не располагала данными о том, как психика человека связана с его трудовой деятельностью

* + 1. **Школа поведенческих наук *(1950г. – по настоящее время)***

В основе взглядов представителей этой школы – Р. Лайкерт, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг и др., лежало суждение о том, что обязательным условием эффективности труда отдельного работника является осознание им своих собственных возможностей.

***Школа поведенческих наук или бихивиористическая школа*** свое название получила от широко известных психологических терминов «бихейвиа», «бихейвиоризм» (поведение, наука о поведении). Отличительной особенностью рассматриваемой школы является ее ярко выраженная ориентация на психологию.

Главным постулатом школы поведенческих наук является повышение эффективности труда каждого работника и в целом организации на основе мотивации поведения. Согласно этой теории, поведение представляет собой реакцию на стимул. Повторение положительных стимулов закрепляет положительную реакцию, то есть вырабатывает устойчивое поведение.

Большой вклад в развитие поведенческого направления внес А. Маслоу (1908-1970) – психолог, разработавший теорию потребностей, известную как "пирамида потребностей", расположив их в восходящем порядке – от низших (материальных) до более высоких - (духовных). Мотивами поступков людей, предполагает Маслоу, являются в основном не экономические силы, а различные потребности, которые могут быть лишь частично или косвенно удовлетворены с помощью денег. Соответственно задачей управления является организация такой работы человека, в которой могли бы удовлетвориться потребности более высоких уровней. Исследователи проблемы определяют возможности повышения производительности труда при таком подходе от 5 до 40%.

Одним из популярных является учение Д. Макгрегора (1960г.). В основе его теории (X и Y) лежат следующие характеристики работников:

*Теория X* – средний индивидуум туповат, стремится увильнуть от труда, поэтому его необходимо постоянно принуждать, понукать, контролировать и направлять. Человек такой категории предпочитает, чтобы им руководили, стремится избегать ответственности, беспокоится лишь о собственной безопасности.

*Теория Y* – люди не являются от природы пассивными, Они стали такими от работы в организации. У данной категории работников затраты физического и умственного труда также естественны и необходимы, как игры на отдыхе. Такой человек не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней. Он не нуждается в контроле со стороны, так как способен сам себя контролировать.

Первый подход к организации управления основан на применении *методов принуждения и поощрения* (метод кнута и пряника), использующих нормированные процедуры и операции, Второй уделяет особое внимание *стимулированию работников и предоставлению им возможности проявлять инициативу и самостоятельность*. На практике используются одновременно два подхода, так как предприятие не может функционировать без установления и соблюдения норм и предписаний.

Школа поведенческих наук помогла работнику осознать свои собственные возможности, т. е. способствовала росту эффектив­ности организаций за счет роста эффективности использования человеческих ресурсов. Поведенческий подход стал настолько популярен, что он почти полностью охватил всю область управления в 60-е годы.

* + 1. **Школа науки управления** (1960 г. – по настоящее время)

**Школу науки управления** или по другим классификациям математическую школу управления иногда называют количественной теорией управления, толчком к возникновению которой послужило распространение кибернетики и математических методов.

Представители этой школы (П. Друкер, В. Леонтьев, Л.В. Канторович, Слоун А.М. и др.) рассматривали управление как логический процесс, который может быть выражен математически.

В 60-е годы XX в. началась разработка концепций управления, опирающихся на использование математического аппарата. Появи­лись новые элементы внутрифирменного планирования: имитацион­ное моделирование решений, методы анализа в неопределенных ус­ловиях, математическое обеспечение управленческих решений.

Вклад в управление представителей школы количественных мето­дов заключается в следующем:

* углублении понимания сложности управленческих проблем бла­годаря применению различных математических моделей;
* развитии и использовании количественных методов для оказа­ния помощи менеджерам, принимающим решения в сложных и кризисных ситуациях.
	+ 1. **Вклад советских ученых в науку управления**

Начало XX в. - это известные экономические и управленческие реформы С.Ю. Витте и П.А. Столыпина. Разветвленная сеть коммуникаций, аграрная реформа - далеко не полный перечень успешной реализации их управленческих и экономических идей.

В 20-х годах в СССР начаты исследования в области управления производством и научного обоснования труда. В то время четко обозначились две основные группы концепций.

Первая группа концепций «Организационное управление» или организационно-техническое, основателями и исследователями которой были следующие ученые.

А.А. ***Богданов*** (1873-1928) был выдающимся естествоиспытателем, экономистом, философом. В своей монографии «Всеобщая организационная наука (тектология)» А.А. Богданов сделал попытку разработать концепцию триединой организации, состоящей из общих элементов - вещей, людей и идей.

***А.К. Гастев*** (1182-1941) долгие годы возглавлял Центральный институт труда, где под его руководством была разработана концепция *трудовых установок,* содержащая в зародыше основы кибернетики, инженерной психологии, экономики. Составными частями этой концепции были: теория трудовых движений в производственном процессе; организация рабочего места; методика рационального производственного обучения. В отличие от Тейлора и Форда в данной концепции важное место уделялось психофизиологии труда (проблемы утомляемости, тренировки физических и психических возможностей, соблюдение режима труда и т.д.)

***П.М. Керженцев*** (1881-1940) был представителем второго направления - *социального.* Он сформулировал теорию организационной деятельности. Выделив в научной организации труда три объекта - труд, производство и управление, он сконцентрировался на управлении людьми независимо от специфики их деятельности. Керженцев сформулировал основные принципы управления:

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

Другой сторонник социального подхода к управлению ***Н.А. Витке*** в своей социально-трудовой концепции считал управление единым целостным процессом, чьи элементы соединяются с помощью административной функции. Суть административной работы в соответствии с его концепцией - создание благоприятной социально-психологической атмосферы в производственных коллективах. Витке сформулировал также совокупность требований к руководителям. Среди них: умение правильно подбирать управленцев, четко распределять обязанности, намечать цели, координировать работу, осуществлять контроль, но при этом «не мнить себя технической всезнайкой и не распылять себя на мелочи техники».

**1.4 Современные подходы к управлению**

Современные подходы к управлению называют синтетическими, поскольку для них характерен взгляд на управление как многопла­новое, комплексное и изменяющееся явление, связанное с внутренним и внешним окружением организации.

*Ключевые положения современной системы взглядов на менеджмент:*

1. Отказ от управленческого рационализма классических школ ме­неджмента, согласно которым успех организации зависит от уп­равления внутренними факторами. На первое место выдвига­ется проблема гибкости и адаптивности к постоянно меняю­щейся внешней среде.
2. Использование в управлении теории систем, т. е. рассмотрение организации в единстве ее составных частей, неразрывно свя­занных с внешним миром.
3. Использование ситуационного подхода к управлению, согласно которому вся организация внутри предприятия есть не что иное, как ответные действия на различные внешние факторы.
4. Признание социальной ответственности менеджмента перед об­ществом в целом и перед отдельными людьми, которые работа­ют в организации.

В современном менеджменте различают *системный, ситуа­ционный* и *процессный* подходы.

**Процессный подход** был предложен приверженцами школы административного управления, эта концепция применяется и в настоящее время. Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций. Управление рассматривается как процесс, как серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия называют *управленческими функциями*. В настоящее время считается, что процесс управления состоит из функций планирования, организации, мотивации и контроля. Руководство рассматривается как самостоятельная деятельность, влияющая на отдельных работников и группы работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации.

**Системный подход** - это способ мышления по отношению к организации (предприятию), управлению. Системный подходв управлении предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Главная идея системной теории состоит в том, что ни одно действие не предпринимается в изоляции от других. Каждое решение имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуаций, когда решение в одной области превращается в проблему для другой.

**Ситуационный подход** концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Методологию ситуационного подхода можно объяснить как четырехшаговый процесс:

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений.

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

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо определить какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект, с конкретными ситуациями.

**Вопросы для дискуссии**

1. Какие положения, принципы классической (административ­ной) школы используются в современном менеджменте?
2. На каких основных положениях базируется школа психологии и человеческих отношений?
3. В чем состоит содержание и значение Хоторнского экспери­мента?
4. Каковы особенности теории и практики управления в СССР?

**Тема 2. Управление как система**

2.1. Сущность и содержание системы управления.

2.2. Управленческий процесс и его элементы.

2.3. Принципы управления.

2.4. Эффективность управления

**2.1. Сущность и содержание системы управления**

***Управление*** - целенаправленное воздействие субъекта управления (управляющей системы) на объект управления (управляемую систему) для сохранения существующего между ними взаимодействия или перевода объекта управления в желаемое состояние. Иными словами, управление должно обеспечивать упорядоченность соответствующей системы, ее целостность, нормальное функционирование и развитие.

Система управления представляет собой часть социально-экономической системы и предполагает только те психологические, социальные, экономические, этические и другие связи, которые характеризуют отношения управления и возникают при осуществлении функций и полномочий управления.

***Цель управления*** – это желаемое поведение системы, генеральный императив действий, возможное и необходимое состояние системы. На предприятиях система целей формируется как результат согласования интересов собственников имущества (акционеров, других собственников, государства), трудового коллектива и субъектов внешней среды. В этой системе целей три уровня:

1. цели предприятия;
2. цели структурных подразделений предприятия;
3. цели сотрудников предприятия.

Система целей формируется не только руководством и другими работниками предприятия, но и многочисленными факторами внешней и внутренней среды.

Система целей предприятия должна удовлетворять следующим требованиям:

* они должны иметь системный, т.е. определенным образом упорядоченный характер;
* они должны иметь комплексный характер, т.е. следовать одна из другой и взаимно дополнять друг друга;
* цели последующего уровня являются логичным продолжением целей предыдущего;
* цели должны быть легко трансформируемы в зависимости от изменения условий их реализации;
* цели должны иметь ресурсное обеспечение, т.е. быть реально достижимыми.

Управление по целям – процесс, состоящий из четырех взаимозависимых и взаимосвязанных этапов (рис. 2.1):



*Рис. 2.1* Управление по целям

Управление по целям (management by objectives - МВО) обладает большими возможностями симбиоза планирования и контроля на предприятии. При этом преодолеваются негативные воздействия контроля на поведение работников.

Наиболее существенные элементы целевого управления:

* постановка четких и кратких общих целей;
* участие в процессе выработки целей всех тех, кто будет работать в рамках данной системы;
* оценка эффективности на основе результатов.

*Задачи управления -* способы достижения целей. Они формируются в систему конкретных мер. Задачи, их количество, содержание и структура зависят от сущности стоящих целей. Задачи более конкретны и обладают не только качественными, но и количественными, пространственными и временными характеристиками. По сравнению с целями задачи являются в большей степени индивидуализированными и персонифицированными, включают элементы, которые позволяют им быть привлекательными для исполнителей.

*Принципы управления* – это основные правила, определяющие построение и функционирование системы управления; важнейшие требования, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления.

*Функции управления* - обособившиеся виды управленческой деятельности на основе разделения управленческого труда. Они характеризуют специализацию управленческой деятельности между организационными подразделениями.

Состав функций в содержании управленческой деятельности определяется как планирование, организация, мотивация, контроль, координация и регулирование. Все они взаимосвязаны между собой.

*Методы управления* - способы целенаправленного воздействия на объект управления в целях поддержания его устойчивого функционирования (их сущность и содержание рассматриваются в последующих темах).Если функции управления - это форма, то методы - содержание процесса управления.

*Полномочия* определяются как передача права на принятия решений и ответственности за их осуществления. Важным моментом в реализации полномочий является их масштаб, характеризующий состав и количество звеньев, подчиненных полномочному звену.

При распределении полномочий и функций необходимо учитывать их трудоемкость, которая непосредственным образом связана с*информацией* и используемыми в управлении *техническими средствами*.

Структурно система управления состоит из управляющей и управляемой подсистем, а также механизма их взаимодействия.

*Управляющая подсистема*– та часть системы управления, которая вырабатывает и транслирует управленческие решения, обеспечивает их выполнение.

*Управляемая подсистема* – которая воспринимает управленческие решения и реализует их на практике.

Механизм взаимодействие подсистем – совокупность полномочий, принципов, методов, процедур, регламентирующих порядок осуществления управленческих действий по отношению к объекту управления.

Все элементы в системе управления делятся на две группы:

1. Материальные (персонал, техника);
2. Нематериальные (сам процесс управления, функции, методы, принципы, формы).

Механизм управления – совокупность мотивов деятельности, активности персонала, которые определяют как саму возможность, так и эффективность управления, и от которых зависит восприятие воздействия.

Логическая схема механизма управления сводится к следующей последовательности, что составляет основу его функционирования (рис. 2.2).



*Рис.2.2.* Механизм управления

*Средства, обеспечивающие процесс управления.* В системе управления предприятием выделяют следующие виды обеспечения управления: техническое, информационное, программное, организационное, лингвистическое, метрологическое, правовое, математическое.

В основу создания систем управления кладутся следующие ***принципы*** построения системы управления:

1) принцип сопряжения и соответствия целей, функций, полномочий и ответственности;

2) системе управления должна быть присуща иерархическая рациональность;

3) эффективный контроль;

4) система управления должна быть адоптированной, т.е. приспособленной к изменяющимся ситуациям;

5) всеми характеристиками соответствовать механизму управления.

Требования, предъявляемые внешним окружением к формированию систем управления предприятием:

* Ориентация на экономическую эффективность означает направленность действий на достижение высоких экономических результатов деятельности предприятия.
* Маркетинговая организация управления подразумевает содействие достижению конечных целей предприятия благодаря максимальному удовлетворению потребностей и активному воздействию на их развитие.
* Ориентация на инновационный тип управления заключается в содействии обеспечению высокого уровня активности системы управления в области создания и реализации новшеств, а также в развитии инновационного потенциала.
* Стратегическая ориентация системы управления, означающая содействие развитию предприятия в долгосрочной перспективе посредством формирования наиболее приемлемой стратегии с учетом объективных внутренних возможностей и внешних ограничений.
* Приоритетное развитие управления персоналом предприятия или содействие всестороннему развитию персонала предприятия и достижению сочетания корпоративных и индивидуальных целей.

**2.2 Управленческий процесс и его элементы**

Управление как деятельность реализуется в совокупности управленческих процессов, т. е. целенаправленных решений и действий, осуществляемых руководителями в определенной последовательности и комбинации.

Любая управленческая деятельность состоит из следующих этапов:

1. получение и анализ информации;
2. выработка и принятие решений;
3. организация их выполнения;
4. контроль, оценка полученных результатов, внесение коррективов в ход дальнейшей работы;
5. вознаграждение или наказание исполнителей.

Эти процессы развиваются и совершенствуются вместе с организацией. Они бывают первичными и производными; одноступенчатыми и многоступенчатыми; скоротечными и продолжительными; полными и неполными; регулярными и не­регулярными; своевременными и запаздывающими и т. п. Управленческие процессы содержат как жесткие (формальные) элементы, например правила, процедуры, официальные полномочия, так и мягкие, такие, как стиль руководства, организационные ценности и проч.

Особенности управленческих процессов определяются как объективными (хаактер и сфера деятельности организации или подразделения, их структура и проч.), так и субъективными (интересы руководства и персонала, неформальные связи и т. п.) факторами. В совокупности такие процессы образуют *цикл,* состоящий из взаимосвязанных фаз: принятие решения (определение цели и программы действий); исполнение (воздействие на элементы организации); сбор, обработка, анализ и контроль информации, необходимая корректировка (обратная связь).

Целью конкретного управленческого процесса является изменение или, наоборот, сохранение *управленческой ситуации,* т. е. такой совокупности обстоятельств, которые оказывают (могут оказать в будущем) положительное или отрицательное влияние на предприятие. Ситуация характеризуется количественными и качественными показателями (длительностью, остротой, местом и причинами возникно­вения, содержанием, кругом участников, важностью, сложностью, перспективами развития и т. п.).

К элементам процесса управления относятся управленческий труд, который реализуется в определенном результате (решении), его предмет и средства.

*Предметом и продуктом труда в управлении* является *информация* о существующей проблеме и способах ее преодоления. Исходная информация является «сы­рой», а поэтому не может использоваться на практике. Но в результате обработки она превращается в *управленческое решение,* служащее основой осуществления конкретных действий.

Решения, получающие самостоятельное существование, могут накапливаться, что приводит к росту масштабов и усложнению процесса управления.

В то же время решения формируют так называемый *организационный порядок,* обеспечивающий автоматическое срабатывание многих управленческих механиз­мов и выполнение необходимых действий без специальных распоряжений. Это по­лезно, так как ускоряет и упрощает работу менеджеров.

*Средствами управленческого труда* служит все то, что способствует осуществле­нию операций с информацией, — от компьютеров, телефонов, авторучки и бумаги до органов человеческого тела.

Выделяют средства обработки информации (компьютеры, калькуляторы); средства размножения документов (принтеры и проч.); средства их оформления (штемпели, резаки, дыроколы); средства группировки и хранения (папки, скоросшиватели, кар­тотеки); средства оперативной связи; мебель.

*Управленческий труд* представляет собой совокупность действий и операций, с помощью которых менеджер обеспечивает подготовку и реализацию отдельных решений.

Он относится к категории *труда умственного,* осуществляемого в *виде нервно-психических усилий,* и существует в трех формах: эвристической, административной и операторной. Такой труд требует инициативности (и одновременно умения под­чиняться), повышенной ответственности.

*Эвристический труд* сводится к совокупности действий по изучению проблем и разработке вариантов их решений — организационных, экономических, техни­ческих. В зависимости от сложности и характера задач он выполняется руководите­лями и специалистами.

*Административный труд* является уделом в основном руководителей. Он связан с выполнением таких видов работ, как распорядительство (доведение в устном и письменном виде принятых решений до исполнителей), инструктирование, кон­троль и координация деятельности подчиненных, их оценка, мотивация, проведе­ние собраний и совещаний, прием посетителей, ведение деловых переговоров, от­веты на письма и телефонные звонки, обход рабочих мест.

Важнейшим моментом административного труда является целевое управляю­щее воздействие.

*По типу* оно может быть приказом, рекомендацией, советом, порицанием, по­хвалой и проч.

*По форме* воздействие бывает непосредственным или опосредованным, явным или неявным, мягким или жестким.

*По способу передачи* воздействия подразделяются на официальные и неофициальные.

Неофициальное воздействие дополняет официальное. Сегодня оно считается более предпочтительным и многие ситуации разрешаются только на его основе.

В целом управленческий труд является *сложным,* что обусловлено несколькими обстоятельствами.

Во-первых, масштабами, количеством и многогранностью решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов.

Во-вторых, необходимостью принимать новые, нетрадиционные решения, по­рой в условиях неопределенности, что требует глубоких профессиональных зна­ний, опыта, широкой эрудиции.

Наконец, в-третьих, необходимостью оперативно самостоятельно действовать, брать на себя риск и нести ответственность за последствия.

Управленческий труд состоит из отдельных *работ,* объектом которых являются носители информации (чаще всего документы).

Управленческие работы классифицируются по следующим основаниям:

1. по целевому назначению (предвидение, активизация, контроль и проч.);
2. по временному горизонту (перспективные, тактические, оперативные);
3. по этапам (целеполагание, анализ ситуации, выявление проблемы, поиск реше­ния);
4. по направленности (на решение внутренних или внешних проблем);
5. по сферам (экономическая, социальная, технологическая);
6. по объектам (производство, финансы и проч.);
7. по формам и методам осуществления;
8. по организационной роли (дифференцирующие и интегрирующие);
9. по характеру преобразования информации (стереотипные, выполняемые по ал­горитму, творческие);
10. по содержанию:
* коммуникационные (ведение переговоров, прием посетителей, обход организа­ции, выезд в командировки);
* распорядительные и координационные (доведение до исполнителей принятых ре­шений, постановка задач, инструктирование);
* контрольно-оценочные (проверка своевременности и качества выполнения зада­ний);
* аналитико-конструктивные (изучение информации и подготовка решений);
* информационно-технические (сбор, первичная обработка, хранение, выдача све­дений) и т. д.

Каждая работа представляет собой самостоятельный комплекс *управленческих операций* (часть процесса, в рамках которого информация подвергается однократ­ному изменению или перемещению). Таких операций может быть до 1000, а каждая из них содержать до 20—30 элементов.

Управленческие операции подразделяются на творческие, логические и технические.

*Творческие* являются наиболее сложными. Они предполагают такие действия, как абстрагирование, анализ, сравнение, синтез, прогнозирование, принятие решений.

*Логические операции* выполняются по заданному алгоритму (например, состав­ление бухгалтерского баланса) и в отличие от первых регламентируются специаль­ными документами. Они проще, но также требуют для выполнения специальной подготовки.

*Технические операции* (например, первичная обработка, хранение, получение информации), как и некоторые логические, могут быть полностью или частично механизированы.

У руководителей удельный вес творческих операций - 60 процентов, у специали­стов - 40 процентов. У технических исполнителей доля логических операций -20 процентов, остальные - технические.

Документально зафиксированная последовательность выполнения элементов управленческого процесса, определяющая состав, очередность, содержание составляющих его операций, получила название *управленческой процедуры.* Процедура должна отражать цель работы, производственные и информационные потоки, используемые и разрабатываемые документы, порядок их прохождения, содержание; быть минимально сложной и трудоемкой.

Управленческие процедуры способствуют:

* рациональной последовательности выполнения управленческих работ;
* равномерной загрузке, согласованности и единству действий персонала;
* принятию решений там, где это наиболее целесообразно;
* экономии времени;
* ограничению вмешательства вышестоящих руководителей.

Чаще всего процедуры выполняются по правилам,которые определяют то, что и как должно быть сделано в конкретной ситуации.Это защищает каждого участника управленческого процесса от давления извне, освобождает отличной зависимости. Но одновременно с уменьшением произвола ограничивается свобода действий и растут бюрократические тенденции.

**2.3 Принципы управления**

Принципы управления - это руководящие начала всякого управленческого воздействия. Поскольку эти принципы базируются на законах, то они объективны, а так как формируются людьми, то субъективны. Объективность и закономерность принципов управления определяют их исторический характер. Субъективный характер принципов проявляется в их взаимосвязи со временем. Пример тому - деление принципов на нерыночные (административные) и рыночные.

К *общим* принципам управления относятся:

1. *Принцип эффективности,* определяющий получение прибы­ли в качестве основной внутренней цели организации.
2. *Принцип социальной ответственности* — свидетельствует, что получение прибыли является внутренним делом организации, суще­ствует цель более высокого порядка — выживание организации в дол­госрочном периоде. Долговременное выживание зависит не только от прибыльности; она включает возможности удовлетворения насущных потребностей общества, справедливое отношение к работникам, без­опасность, качество продукции и услуг, культуру и этику.
3. Принцип *ориентации на**потребителя или маркетинг* — показыва­ет, что производить нужно только то, что можно продать, а не наоборот.
4. *Принцип системности* — включает в совокупность все звенья управления как единого целого с учетом его структуры, взаимоотноше­ний, взаимодействий составных частей, выявления роли и места каждого в процессе управления.

К частным принципам управления относятся:

1. *Принцип сочетания* единоначалия и коллективности.

2. *Принцип необходимого разнообразия* управляющей системы,
т.е. управляющая система (субъект управления) должна быть не менее
сложной, разнообразной, чем объект управления.

1. *Принцип иерархичности*, т.е., если центр не в состоянии пере­работать всю информацию, поступающую с объекта управления, то создаются промежуточные центры.
2. *Принцип внешнего дополнения управляющей системы*, когда неполнота знаний о поведении субъекта управления компенсируется использованием вероятностных моделей, оценкой экспертов и т.д.
3. *Принцип регламентации и инициативы* – сочетание чётко уста­новленного порядка, стереотипных решений и использования интеллек­туального потенциала персонала для поиска нестандартных творческих решений.
4. *Принцип стабильности и гибкости* — сочетание преимуществ устойчивых, хорошо отлаженных, повторяющихся процессов управления с возможностью их гибкой перестройки для адаптации к изменяющимся условиям функционирования объекта управления. Эффективной формой реализации этого принципа является создание временных коллективов для решения задач по комплексным целевым программам в сочетании с по­стоянными структурными подразделениями системы управления.
5. *Принцип рациональности* — минимизация уровней и звеньев управления, что обеспечивает упрощение структуры, сокращает объем требуемой документации, делает более эффективным взаимодействие структурных подразделений, то есть обеспечивает переход к иерархи­ческим плоским структурам, состоящим из организационно и экономи­чески обособленных звеньев на одном уровне.
6. *Принципы специализации и универсализации* обеспечивают сочетание преимуществ этих направлений в целях оптимизации границ деятельности каждого звена управления.
7. *Принцип автоматизации* процесса управления способствует достижению органической связи между организацией и техникой управ­ления на основе комплексного централизованного обеспечения всех подразделений предприятия необходимой информацией и средствами ее использования на местах для принятия решения. Этот принцип обе­спечивает реальное сокращение численности работников и упрощение системы управления.

Кроме указанных, большое значение имеют принципы централиза­ции и децентрализации управления; интеграции целевого, отраслевого и регионального управления; сочетания прав и ответственности; един­ства распоряжения.

Организация может разработать свои принципы управления, кото­рыми будет руководствоваться в работе. Такие принципы являются осно­вой деятельности фирмы и редко корректируются.

**2.4 Эффективность управления**

Если управленческая *деятельность* полностью или частично решает поставленную задачу, воплощается в ожидаемом результате, причем обеспечивает его достижение на основе оптимального использования имеющихся ресурсов, то она счита­ется *эффективной.* В первом случае речь идет о внешней эффективности, во вто­ром — о внутренней.

Внешняя эффективность иначе называется *выгодностью,* а внутренняя — *экономичностью,* показывающей цену, которую пришлось заплатить за полученный результат (для этого он соотносится с величиной затрат). Чем результат в большей степени превышает затраты, тем экономичнее деятельность.

Однако часто главным бывает не то, во сколько раз результат больше затрат, а является ли он более ценным (например, победа в войне).

Эффективность управления можно определить в общем виде или в относительных величинах, например как соотношение цели и полученного результата (степень реализации цели), полученного результата и ресурсов, использовавшихся для его получения, экономического эффекта и затрат, потребности и ее удовлетворе­ния, или в абсолютных величинах, скажем, в массе прибыли.

На практике эффективность управления можно измерить как общими показателями, характеризующими работу фирмы (производительность труда, прибыльность, рост объемов производства и проч.), так и специфическими (экономия затрат за счет упо­рядочения потоков информации, снижения доли менеджеров в составе персонала, уменьшения числа уровней управления и т. п.).

Эффективность управления бывает тактической и стратегической, причем они противоречат друг другу. Так, ориентация руководства фирмы на получение сиюминутных выгод не оставляет ресурсов для развития ее в будущем.

Эффективность управления и его отдельных методов может быть как потенциальной, так и реальной. *Потенциальная* эффективность оценивается предварительно, *реальная* же определяется степенью достижения самих целей, полученными на практике результатами.

Изменение в более благоприятную сторону соотношения между полученными результатами и связанными с ними затратами называется *экономизацией* управлен­ческой деятельности. На практике она возможна далеко не всегда, и нередко имеет место ее стабилизация и даже обратный процесс.

Сама экономизация управления достигается несколькими способами:

* снижением затрат на него при тех же результатах;
* увеличением результата при меньшем росте затрат;
* увеличением результата при сокращении затрат (самый благоприятный вариант);
* уменьшением результата при еще большем уменьшении затрат.

Таким образом, экономизация управления далеко не всегда связана с увеличе­нием выгодности, поскольку абсолютный результат может даже сокращаться. По­этому критерий выгодности принимается во внимание только при оценке достиже­ния конкретной управленческой цели вне связи с другими задачами.

Эффективное управление *соответствует цели и стратегии организации.*

Эффективное управление должно быть *своевременным,* что требует выбора наи­более удачного момента для начала соответствующей деятельности, оптимальной последовательности отдельных этапов, исключения неоправданных перерывов и потерь времени. Важность учета этих обстоятельств в условиях постоянного ус­ложнения хозяйственных процессов трудно переоценить.

Эффективное управление сегодня невозможно без *свободы маневра,* которая предотвращает вероятность попадания в тупиковую ситуацию. Если такая свобода отсутствует, то во избежание неприятностей иногда приходится выжидать, что мо­жет привести к потере выгодного момента для начала действий.

Эффективное управление требует формирования и поддержания в организации высокой *культуры поведения и руководства.* Сейчас культура считается фактором номер один в конкурентной борьбе.

Важнейшими условиями эффективного управления сегодня являются *использование новейших информационных и управленческих технологий,* максимальная автоматизация и компьютеризация деловых процессов. Они позволяют освободить че­ловека не только от тяжелой работы, но и от выполнения рутинных операций, ско­вывающих его творческие возможности.

Высокая эффективность управления обеспечивается также *профессионализмом персонала и управляющих.*

Исполнители сегодня должны быть образованными, владеть несколькими профес­сиями. От менеджеров требуются наличие не менее двух образований, по возможно­сти ученая степень и звание, постоянная работа над повышением квалификации, расширением кругозора.

Значительный рост эффективности управления достигается в том случае, когда *члены организации отождествляют ее цели с собственными,* активно участвуют в раз­работке и принятии решений, а это возможно лишь на высокой ступени зрелости как каждого в отдельности, так и коллектива в целом.

Эффективное управление требует также формирования *надежных коммуникаций,* позволяющих своевременно обеспечивать всех участников управленческого процесса необходимой информацией, поддерживать надлежащий уровень обмена ею, благоприятный морально-психологический климат.

Наконец, эффективное управление невозможно без *заинтересованности всех участников в его результатах.* Этому способствует предоставление работникам пра­ва участия в доходах, собственности.

Сегодня наряду с эффективностью правомерно ставить вопрос и о качестве управления как способности удовлетворять потребности организации, ее партне­ров и клиентов на самом высоком уровне.

Качество управления формируют:

* качество труда управленцев;
* качество организации процесса управления;
* качество организационной структуры управления (рациональность, соответ­ствие современным требованиям);
* качество методов управления (экономичность и проч.);
* качество управленческой информации.

Путями повышения качества управления является улучшение методов обработки информации и принятия решений (ускорение разработки, совершенствование порядка доведения, контроля за их исполнением и проч.).

Высокая эффективность и качество управления позволяют предприятию достигать успеха в конкурентной борьбе.

**Вопросы для дискуссии**

1. Проанализируйте управленческие процессы, с которыми вы сталкиваетесь в жизни.
2. Выскажите свое мнение о том, можно ли считать работу преподавателя управленческой деятельностью.
3. Сопоставьте труд управленца, изобретателя, рабочего, покажите их об­щие моменты и различия.
4. Раскройте суть понятия «эффективность управления» и предложите свое понимание факторов, которые ее обусловливают.

**Тема 3. Функции управления**

3.1. Понятие функций управления.

3.2. Характеристика общих функций управления.

3.2.1 Планирование как функция управления.

3.2.2 Функция организации.

3.2.3 Функция координации и регулирования.

3.2.4 Функция мотивации.

3.2.4 Функция контроля.

**3.1. Понятие функций управления**

Термин «функция» - латинского происхождения и в буквальном переводе означает исполнение, осуществление, деятельность.

*Функция управления* – это структурно обособленная, объективно необходимая управленческая деятельность, которая представлена как самостоятельный, особый ее вид.

Как вид управленческой деятельности, функция является частью управленческого труда, отраслью управленческой работы, которая характеризуется единством содержания выполняемых операций и процедур.

Поскольку каждая функция представляет собой сферу действия определенного процесса управления, то ***система функций*** – это совокупность взаимосвязанных во времени и пространстве видов деятельности, осуществляемых субъектом управления при целенаправленном воздействии на объект управления.

Для выполнения функций управления должны быть созданы управленческие должности и организационная структура управления (ОСУ). ОСУ устанавливает, кто конкретно выполняет управленческие функции и каким образом управленческие работники взаимодействуют между собой.

Функции – основная категория управления, в которой воедино сливаются принципы, методы и само содержание управления.

Функции управления делятся на две большие группы, получившие название общих (основных) и специальных (специфических).

К группе *общих* функций относятся:

- планирование;

- организация;

- координация и регулирование;

- мотивация (стимулирование);

- контроль.

Взаимосвязь между ними может быть представлена схемой на рис. 3.1.

Планирование

Организация

Контроль

Мотивация

Координация регулирования

*Рис.3.1* Взаимосвязь функций управления.

Как видно из рисунка, движение от стадии планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организацией процесса и мотивацией. В центре диаграммы находится функция координации, обеспечивающая согласование, взаимодействие и регулирование всех остальных.

*Специальные (специфические) функции* определяют направленность процесса управления на конкретные стороны и сферы деятельности предприятия. К ним относятся:

- управление основным производством;

- управление вспомогательным производством;

- управление маркетингом;

- управление персоналом;

- управление качеством и т.д.

Состав специальных функций определяется спецификой, размерами предприятия.

Общие и специальные функции взаимосвязаны друг с другом и образуют единую систему, так как характеризуют процесс управления с двух сторон: во времени и в пространстве. Выполнение каждой специальной функции управления предполагает исполнение всех общих функций управления.

* 1. **Характеристика функций управления**

**3.2.1 Планирование как функция управления.**

*Планирование* – это процесс, результатом которого является четкая формулировка целей и определение средств и методов, при помощи которых поставленные цели могут быть достигнуты.

Выполнение функции планирования позволяет получить ответ на три вопроса:

1. Где мы находимся в настоящее время?
2. Куда хотим двигаться?
3. Как мы собираемся это сделать?

*Цель планирования* – определение будущего состояния, тенденций и перспектив развития объекта управления.

*Процесс планирования* включают три укрупненных этапа: прогнозирование, моделирование, программирование.

*Прогнозирование* – это взгляд в будущее, предвидение тенденций и возможных путей развития, определение вероятности тех или иных событий строить прогнозы всегда приходится в условиях неопределенности. Поэтому в процессе прогнозирования необходимо учитывать как можно больше информации.

*Моделирование* – научное описание будущего состояния социально- экономических процессов, а также средства и методы их достижения.

*Программирование* – это процесс перевода объекта управления из одного состояния в другое. Этот процесс осуществляется на основе разработанного алгоритма.

Планирование предполагает:

1. Определение целей и задач, стоящих перед предприятием или отделом. Цель обычно бывает одна, и ее можно разбить на несколько задач таким образом, что выполнение всех задач автоматически означает достижение цели. Целей у предприятия может быть несколько, в этом случае план существенно усложняется.

2. Определение путей и средств достижения поставленных целей. Одну и ту же цель можно достичь разными способами. Поэтому необходимо рассмотреть все возможные варианты.

3. Определение сроков и последовательности реализации задач.

4. Определение количества материальных, трудовых, финансовых, информационных ресурсов, необходимых для достижения цели.

5. Определение ответственности за решение задач.

6. Выполнение плана и контроль за ним.

Тип планирования зависит от положения в организационной иерархии предприятия.

*Стратегическое планирование (высший уровень)-* это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие предприятия, оценить, какие тенденции наблюдаются в ее окружении; определить, каким вероятнее всего будет поведение конкурентов. Главная задача планирования на этом уровне состоит в том, чтобы определить, как будет предприятие себя вести в своей рыночной нише.

На среднем уровне управление занимается *тактическим планированием*, т.е. поиском и согласованием наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации. В процессе тактического планирования разрабатываются процедуры — конкретные меры, шаги, действия по реализации стратегии в конкретной ситуации.

Планирование осуществляется и на нижнем уровне. Оно называется *оперативным планированием.* Это основа основ планирования. В оперативных планах стандарты деятельности, описание работ и т.п. вписываются в такую систему, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей предприятия.

Все три типа планирования составляют общую систему, которая называется генеральным или бизнес-планом функционирования предприятия.

*Бизнес-план* – это план развития предприятия, необходимый для освоения новых сфер деятельности. Бизнес план разрабатывается как для нового, так и для существующего предприятия на очередном этапе его развития. Бизнес – план – это документ, предназначенный не только для внутреннего использования, но и адресован потенциальным инвесторам, а также потенциальным клиентам и партнерам.

**3.2.2 Функция организации**

Эта функция является базисной функцией управления, ее содержание сводится к обеспечению нормальной, устойчивой работы предприятия.

*Организация* как основная функция управления представляет собой вид управленческих действий, способов и средств по упорядочению совместной деятельности работников, сведению воедино действий всех специалистов, чтобы определить роль, ответственность, подотчетность каждого из них.

В процессе осуществления этой функции создается организационная структура, формируются ее подразделения исходя из объема и содержания выполняемых задач, технологии и персонала. Организация, как вид управленческих действий является первым шагом реализации функции планирования. Важной задачей функции организации является создание на предприятии условий для формирования культуры, которая характеризуется высокой восприимчивостью к изменениям, инновациям, ориентированностью на единые для всего предприятия ценности.

Хотя концепция этой функции сводится к делегированию прав и ответственности по горизонтали и вертикали, однако решение о выборе организационной структуры принимается руководством высшего звена управления. При этом задача сводится к выбору организационной структуры, которая лучше всего отвечает целям и задачам предприятия. Особую значимость приобретает разделение деятельности специалистов и работ по горизонтали и вертикали.

Следует иметь в виду, что разделение труда по вертикали (подчиненности) не беспредельно. Если происходит рост предприятия, то возникает новый вид разделения функций — по горизонтали.

Такой подход к разделению управленческого труда вызывает создание различных служб и отделов.

Важным направлением функции организации является установление взаимоотношений между высшими и низшими уровнями управления. Нелегко установить число специалистов, которыми должен руководить один управляющий. На практике это число сильно варьируется в зависимости от специфики процесса организации и управленческого уровня.

Так, высшие руководители управляют (контролируют) не более чем десятью подчиненными, тогда как управленцы низшего звена могут руководить гораздо большим числом сотрудников.

В связи с этим выделяют два важных фактора, определяющих *нормы управляемости* (количество сотрудников, которыми может эффективно управлять один руководитель), — это время и частота, т. е. сколько времени затрачивается руководителем на каждого сотрудника и как часто это бывает.

Средством установления связи между управленческими уровнями выступают полномочия. *Делегирование полномочий* означает передачу прав и ответственности за решение поставленных задач. Этот процесс способствует росту профессионально мыслящих и активно работающих управленцев, превращает их из подчиненных в самостоятельных руководителей.

**3.2.3 Функции координации и регулирования**

*Координация* — это центральная функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная *задача* функции — достижение со­гласованных действий во времени и пространстве всех органов управления и должностных лиц, а также между системой в целом и внешней средой путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

Для реализации этой функции может использоваться информация в виде отчетов, докладных записок, аналитических материалов, а также принимаемых на совещаниях решений по возникающим проблемам.

На базе принятых форм связи устанавливается взаимодействие между подразделениями организационной структуры, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечиваются единство и согласование всего процесса управления (планирование, организация, мотивация и контроль), а также действий всех уровней управленцев.

Частью текущего координирования является ***регулирование***, содержание которого направлено на поддержание требуемого соответствия между различными элементами системы, ликвидацию возможных отклонений от установленных норм, графиков и плановых заданий.

Сегодняшнее развитие производства связано с непрерывными изменениями ситуации, порождаемыми как движением самой системы, так и окружающей средой. Возникающие изменения в производственном процессе устанавливаются на базе поступающей информации с помощью диспетчирования, что является формой оперативного регулирования. Все виды информационных операций автоматизированы, осуществляются на базе информационных технологий и подвергаются оперативной обработке, результаты которой направляются руководителю, принимающему решение по возникшей ситуации.

**3.2.4 Функция мотивации.**

Поведение человека всегда мотивировано, к активным действиям его побуждает удовлетворение различных *потребностей*, под которыми понимается нехватка чего-то, вызывающая состояние дискомфорта.

Считается, что потребности могут быть: естественные (в пище, воде и т. п.) и социальные (в признании, славе); врожденные (в общении) и приобретенные (в обучении); первичные (в факторах, обеспечивающих выживаемость) и вторичные (в условиях развития личности); материальные и нематериальные.

При этом выделяют три уровня удовлетворения потребностей: минимальный обеспечивает выживание; нормальный — способность трудиться эффективно; уровень роскоши, когда удовлетворение потребностей становится самоцелью или средством демонстрации высокого общественного положения. Когда появляются потребности, то возникает и желание их удовлетворить, появляется интерес к тому, что позволит это сделать. Практика показывает, что побудительной причиной, которая управляет поступками людей, являются мотивы.

*Мотивация* — это процесс, с помощью которого побуждается деятельность людей для достижения личностных целей и целей организации.

Мотивация может быть внутренней и внешней. *Внутренние мотивы* определяются посредством личных качеств: отношение к делу, моральные обязательства и пр. Зная, какие мотиваторы побуждают человека к тем или иным действиям, можно с их помощью попытаться управлять поведением человека.

Рычагами *внешней мотивации* выступают *стимулы*, которые обеспечивают поведение человека путем расширения или ограничения его возможностей удовлетворять потребности.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом с*тимулирования*, которое по содержанию бывает экономическим и неэкономическим. Сущность *экономических стимулов* сводится к тому, что при выполнении поставленных требований человек получает выгоды, повышает свое благосостояние. *Неэкономические стимулы* делятся на организационные и моральные стимулы. При этом мотиваторами выступают: планирование профессионального развития и карьеры, продвижение по службе, информация о достижениях и др.

В управленческой литературе имеются многократные попытки свести мотивационные тенденции людей в определенные системы и на этой основе представить соот­ветствующие теории. Наиболее распространенные теории подразделяются на две категории: содержательные теории мотивации, ориентированные на определение потребности и связанные с этим факторы, обусловливающие поведение людей; процессуальные теории мотивации, базирующиеся в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания

* + 1. **Функция контроля**

Под *контролем* понимают процесс, направленный на обнаружение количественных и качественных отклонений от запланированных показателей.

Основная *задача контроля* как вида управленческой деятельности сводится к поддержанию управления на должном уровне - сравнивая фактические показатели его работы с установленными в планах (стандартах).

Контроль можно представить как процесс, обеспечивающий достижение поставленных целей.

Для достижения намеченных целей процесс контроля устанавливает реальное положение дел, выявляет резервы, устанавливает и поддерживает обратную связь, ориентирует руководителей, на что нужно обращать особое внимание, стимулирует исполнителей к более качественной работе, играет корректирующую роль в дальнейшей деятельности на основе полученных результатов.

Система контроля на предприятии должна предусматривать осуществление различных видов контрольной деятельности.

Характеристика основных видов контрольной деятельности представлена в таблице 3.1

*Таблица 3.1*

Характеристика основных видов контрольной деятельности

|  |  |
| --- | --- |
| Вид контроля  | Содержание  |
| Предварительный | Проводится до принятия решения в целях предупреждения неверных или необоснованных решений. используется в трех ключевых областях: человеческих, материальных и финансовых ресурсов |
| Текущий | Осуществляется в процессе исполнения принятых решений. Цель – своевременное выявление отклонений, препятствующих исполнению решения в полном объеме, нужного качества и в установленные сроки. Чаще всего его объектом выступают подчиненные сотрудники, а сам контроль традиционно является прерогативой их непосредственного руководителя. |
| Заключительный; | Практически такой вид контроля связан с оценкой достижения коллективом плановых заданий и предполагает всесторонний анализ не только результатов работы за истекший период, но и слабых ее сторон. Данные заключительного контроля дают руководителю информацию для составления очередных планов. |
| Стратегический | Предусматривает учет, оценку и анализ результатов разработки и реализации перспективной концепции развития предприятия. Объектами выступают научно – технические прогнозы, маркетинг и др. |
| Оперативный | Направлен на текущий учет, анализ осуществляемых процессов. Его задача – обеспечить выполнение принятых плановых заданий, Объектами выступают сроки проведения работ, качество работ, предусмотренные планом ресурсы, затраты предприятия. |
| Финансовый | Ориентирован на конечные результаты деятельности предприятия. Объектами являются такие показатели, как прибыль, издержки, объемы производства и продаж, эффективность использования инвестиций, обеспеченность финансовыми средствами и финансовое положение предприятия. |
| Административный | Объекты контроля: производственно – хозяйственный процесс в целом и его отдельные части, плановые задания, выполнение производственной программы и всех видов планов предприятия. |
| Полный  | Строится как целостная система, постоянно функционирует в принятой организационной структуре  |
| Выборочный | Организуется как разовое мероприятие с целью проверки соблюдения нормативных требований, качества продукции и т. д. |

По форме осуществления контроль может быть:

- внутренний (система контроля организуется предприятием самостоятельно);

- внешний - со стороны внешних контрольных органов, вышестоящей организации, государственных органов и т.д.)

В процедуре контроля выделяют *три этапа*:

1. Выработка стандартов и критериев оценки.

2. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.

3. Принятие необходимых корректирующих действий.

Эффективный контроль осуществляется в соответствии с рядом принципов.

*Контроль должен быть непрерывным (периодическим).* Без этого условия невозможно получить объективную картину. Неравномерный, хаотичный контроль усложняет картину, его результаты могут отражать случайные характеристики объекта контроля.

*Контроль должен осуществляться в соответствии с четко сформулированными целями*. А это значит, что изначально ясны параметры, которые должны контролироваться, единицы их измерения, количественные показатели, которые позволяют рассматривать положение как хорошее или плохое. Выработка критериев контроля и формулировка его задач должны предшествовать разработке системы контроля. Иначе контроль может оказаться вообще нецелесообразным.

*Контроль должен быть экономичным.* Это значит, что затраты на контроль не должны превышать выгод, которые он приносит.

*Контроль должен быть согласован с планированием*. Результаты контроля должны учитываться при планировании, способствовать ему и одновременно служить средством проверки выполнения планов.

*Контроль должен быть результативным.* Это не только полезность и значимость собранной при его проведении информации. Это и своевременность в принятии и реализации решений, диктуемых результатами контроля.

*Результаты контроля должны быть понятными для всех*, кто в них заинтересован.

Новыми понятиями в управлении стали мониторинг и контролинг, как функционально обособленные направления экономической деятельности предприятия, связанные с реализацией функций управления.

*Контроллинг* — новое направление в теории и практике управления, возникающее на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета и процессов управления.

*Мониторинг* — это комплекс наблюдений и исследований, определяющих изменения в окружающей среде, вызванные деятельностью человека, с целью своевременной оценки возникающих ситуаций.

Несомненно, что в будущих контрольных системах будут использованы новые концепции контроллинга и мониторинга, но базис, на котором они создаются, останется тем же.

В практической деятельности руководители всех уровней используют все функции управления. Однако затраты времени и усилий на выполнение различных функций в значительной степени зависят от места руководителя на служебной лестнице. Руководители высшего уровня большую часть рабочего времени тратят на осу­ществление функций планирования и контроля, руководители среднего и низшего уровней больше заняты выполнением повседневных заданий, организацией труда исполнителей. По мере продвижения по службе они начинают больше усилий направлять на планирование и все меньше на организацию труда.

**Вопросы для дискуссии**

1. Какие причины могут препятствовать эффективному делеги­рованию полномочий?
2. Какая из функций управления, по вашему мнению, важнейшая?

**Тема 4 Методы управления.**

* 1. Понятие и принципы формирования методов управления.
	2. Административные (организационно-распорядительные) методы.
	3. Экономические методы управления..
	4. Социально-психологические методы управления.

**4.1. Понятие и принципы формирования методов управления**

В процессе управления используется множество разнообразных способов, подходов и приемов, позволяющих упорядочить и эффективно организовать выполнение функций, этапов, процедур и операций, необходимых для принятия решения. В совокупности они выступают как методы управления. Под *методами управления* понимают совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для постановки и достижения его цели.

Термин «метод» греческого происхождения, трактуется двояко: как способ познания, исследования и как прием, способ или образ практического действия.

В первом случае это познание науки управления, во втором – способ осуществления управленческой деятельности, т.е. наблюдается взаимный процесс обогащения как теории так и практики.

Методы занимают особое место в управлении, так как на их базе происходит взаимное обогащение теории и практики управления. Действительно, отвечая на вопрос, как выполнить ту или иную управленческую работу, методы позволяют сформировать систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на целеполагание и реализацию целей. Одновременно с этим использование системы методов при изучении новых проблем управления позволяет увеличивать знание об управлении и о закономерностях, протекающих в нем процессов и явлений, способствуя развитию теории управления.

*Методы управления* ***–*** совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей. Важной *задачей* методов управления является обеспечение высокой эффективности работы, слаженности, максимальной активности каждого работника.

Методы управления *тесно связаны с принципами*. Они выступают в качестве реализации принципов. Если принципам следуют, то методы носят более альтернативный характер, их можно выбирать из множества вариантов конкретного способа или приема действий.

*Принципы*формирования методов управления:

1. Сочетание личных, коллективных и общественных интересов.
2. Методы управления должны представлять систему.
3. Методы управления должны быть объективными, в их основе должны быть принципы управления.

Механизм выбора методов управления включает:

* оценку ситуации и направления воздействия;
* выработку состава методов;
* обеспечение условий успешной реализации методов управления.

Методы управления имеют определенные ***особенности***, а именно:

 - они направлены на достижение целей и задач управления;

- практическим действиям предшествует в той или иной степени оценка конкретной обстановки, ситуации. Чем глубже их анализ, тем обоснованнее выбор нужных способов;

 - методы выбираются из возможного арсенала по критерию «какой метод лучше, целесообразнее, результативнее, эффективнее».

По содержанию, назначению и возможностям выделяются *три группы методов*:

* экономические,
* организационно-распорядительные (административные),
* социально-психологические.

**4.2. Административные (организационно-распорядительные) методы.**

*Административные методы* ***–*** система способов и приемов, обеспечивающих целенаправленное, планомерное, слаженное и эффективное функционирование управляющей и управляемой подсистем систем.

Административные методы занимают особое место в системе управления. Это объясняется тем, что они *создают необходимые условия для функционирования предприятия.* Посредством этих методов формируются трудовые коллективы, организационные структуры управления, регламентируется деятельность предприятия, обеспечивается организационная четкость, дисциплинированность, поддерживается необходимый распорядок в работе производства, приводятся в действие решения руководящих органов и лиц.

Административные методы носят *директивный* характер, прямо воздействуют на поведение и волю объекта управления, опираются в основном на власть и принуждение, отличает от других четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. По существу организационно-административные методы - это методы принуждения, которые сохраняют свою силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную потребность.

Административные методы реализуются в следующих формах:

* методы организационного воздействия;
* методы оперативно - распорядительного воздействия;
* приемы и способы дисциплинарного воздействия.

*Методы организационного воздействия* включают в себя регламентирование, нормирование и инструктирование.

*Регламентирование* – совокупность правил, определяющих порядок работы. Регламентирование – жесткий тип организационного воздействия. Оно заключается в разработке и ведении в действие организационных положений, обязательных для исполнения и действующих течении определенного этим положением периода.

Примером могут служить Закон РБ «О предприятии», устав предприятия, учредительный договор, положение о подразделениях, должностные инструкции

*Нормирование* – установление допустимых границ деятельности.

Нормирование считается менее жестким типом организационного воздействия и заключается в установлении нормативов, которые служат ориентировкой в деятельности. В практике управления используют нормативы времени, численности, выработки и др. В управлении очень важно определить где, для каких видов работ, какие, в какой форме и в каких границах следует применять нормативы.

*Инструктирование* – воздействие исполнителя с помощью инструкций, указаний, рекомендаций. Инструктирование является наиболее мягким способом воздействия.

Содержание его сводится к ознакомлению с условиями работы, объяснению возможных проблем, предостережению ошибок, совету по выполнению каких-либо работ и т.д.

Инструктирование всегда имеет форму методической и информационной помощи, направленной на успешное выполнение работы. Инструктирование может осуществляться коллективно, путем личных контактов, посредством телефона, электронной почты и т.д. К инструктированию относится оформление помещения необходимой организационной документацией. Это стенды с наименованием организационных подразделений, схемы их расположения, порядок работы, внутриорганизационные инструкции. Очень важную роль при этом играет лаконичность, простота, учет психологии восприятия.

*Методы оперативно-распорядительного воздействия* – это способы текущей организационной работы. Основой их является решение конкретных ситуаций, которые возникают довольно часто.

 В состав методов оперативно-распорядительного воздействия входят постановления, указы, приказы, распоряжения, резолюции, выговоры и т.д. По форме распорядительное воздействие может быть устным или письменным. Каждая из этих форм имеет свои преимущества. Устная форма более оперативна, документальная способствует лучшему пониманию, учету и контролю исполнения.

*Приемы и способы* *дисциплинарного воздействия* сводятся к установлению ответственности и ее практической реализации. Различают коллективную, личную, материальную, моральную, служебную ответственность. За противоправное, виновное неисполнение или ненадлежащее исполнение работником своих трудовых обязанностей (дисциплинарный проступок) устанавливается дисциплинарная ответственность. За совершение дисциплинарного проступка наниматель может применить к работнику следующие меры дисциплинарного взыскания:

 - замечание;

 - выговор;

 - отстранение от работы;

- увольнение.

Помимо случаев, предусмотренных законодательством, наниматель обязан не допускать к работе (отстранить от работы) в соответствующий день (смену)работника:

* появившегося на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения;
* не прошедшего проверку знаний по охране труда;
* не использующего средства индивидуальной защиты при выполнении работ, связанных с повышенной опасностью;
* не прошедшего медицинский осмотр в случаях и порядке, предусмотренным законодательством.

Работника, задержанного по месту работы в момент совершения кражи, наниматель имеет право отстранить от работы до вступления в законную силу приговора суда или постановления органа, в компетенцию которого входит наложение административного взыскания.

Важным моментом правильного применения способов дисциплинарного воздействия является соблюдение такого принципа, как обеспечение единства прав и ответственности. Избыток прав по сравнению с ответственностью приводит, как правило, к управленческому произволу, в то же время их недостаток парализует деловую активность и инициативу.

Преимущества и недостатки административных методов представлены в таблице 4.1

*Таблица 4.1*

**Преимущества и недостатки административных методов**

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| Обеспечивает единство воли руководства в достижении цели; | Не способствуют развитию творческого начала личности; |
| В малых организациях (подразделениях) оперативно достигаются цели и обеспечивается быстрая реакция на изменения общей среды. | Практически полностью подавляются или, по крайней мере, не приветствуются инициатива Часто негативно оцениваются персоналом. |
| Не предполагает крупных материальных затрат; | Не используются действующие стимулы труда, а потому могут возникнуть антистимулы; |
| Единственно эффективны в примитивных ситуациях; | Приводят к концентрации власти; |
| Позволяют установить строгую дисциплину производственного и управленческого персонала; | Требуют обязательного оформления всех принимаемых решений, что отрицательно влияет на время их реализации; |
| Обеспечивают выбранную технологию производства и управления.  | Увеличение каналов информации приводит к неизбежности ее искажения. |
| Требуется большой управленческий и контрольный аппарат для создания большого числа управленческих актов; |
| Повышаются издержки/ |

Административные методы занимают особое место среди других методов. Они определяют возможности использования экономических и социально-психологических методов.

**4.3. Экономические методы управления**

***Экономические методы******–*** это методы, основанные на использовании экономических интересов и разнообразных средств, стимулирующих экономическую заинтересованность коллективов и отдельных работников в достижении наилучших результатов их деятельности.

Экономические методы характеризуются воздействием на волю участников производственно-хозяйственной деятельности через их отношения к материальным благам, т.е. косвенным управленческим воздействием. Их отличительная черта – возможность их количественного соизмерения.

В условиях рыночных отношений экономические методы выполняют роль базовых способов влияния на поведение людей, активизируют их труд, повышают деловую активность предприятий.

В основе этих методов находятся объективные экономические законы, специфические законы рыночной экономики, а также принципы вознаграждения за труд, имеющие определенные особенности на каждом предприятии.

Система экономических методов в рыночной экономике отличается большим их разнообразием и многочисленностью.

Можно выделить три уровня применения экономических методов управления:

* Первый уровень – управление предприятием со стороны государства: основными экономическими методами этого уровня является налогообложение, госзаказ и финансирование;
* Второй уровень - управление структурными подразделениями предприятия; основными экономическими методами, применяемыми на этом уровне, являются внутрипроизводственный хозяйственный расчет и налогообложение;
* Третий уровень - управление персоналом предприятия, где основную роль играют материальные вознаграждения, штрафы и налогообложение

Наиболее универсальным экономическим методом управления является налогообложение. С его помощью государство может, меняя ставки налогов, регулировать активность как юридических, так и физических лиц, стимулируя этим развитие определенных отраслей и отдельных предприятий, привлекая туда капиталы.

Госзаказ как метод управления подразумевает выделение предприятию финансовых и материальных ресурсов для производства необходимой государству продукции. Выгодность госзаказа для предприятия обусловлена гарантированным сбытом произведенного.

Финансирование (в виде субсидирования или кредитования) подразумевает финансовую поддержку государством предприятий, в развитии которых оно заинтересовано.

При определении размеров и методов персонального экономического воздействия следует исходить из положения о том, что благосостояние работников необходимо рассматривать как источник эффективности всей организации.

Особенностью использования экономических методов является обязательное сочетание имущественных стимулов с санкциями на невыполнение договорных обязательств. Это положение должно одинаково относиться как к договорным обязательствам между равноправными хозяйствующими субъектами, так и между предприятиями и их персоналом на основе контрактов.

Эффективность экономических методов определяется обоснованностью экономических нормативов, таких как уровень рентабельности, распределение прибыли между подразделениями, отчисления от прибыли, нормы амортизации, ставки банковского процента и др. Из-за повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказы), сколько экономическим стимулированием.

На основании экономических методов управления должны развиваться и укрепляться организационно-административные и социально-психологические методы, повышаться профессионализм и культура их применения.

***Достоинства*** метода состоят том, что:

1. стимулируется проявление инициативы;
2. реализуется творческий потенциал работников на основе удовлетворения материальных потребностей;

Метод имеет также ***недостатки***, которые сводятся в основном к тому, что остаются неудовлетворенными личные потребности, лежащие вне сферы материального интереса, а это снижает мотивацию.

**4.4 Социально-психологические методы управления**

Социально-психологические методы управления направлены на управление социально-психологическими процессами в коллективе для достижения поставленной цели при условии соблюдения законодательства и требований нормативных актов.

Результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. И умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами.

Недостаточное внимание к социальным и психологическим аспектам управления понижают производительность труда.

В целом под ***социально-психологическими методами*** понимается совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

Главная цель применения этих методов - формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи.

Социально-психологические методы основываются на использовании индивидуальных особенностей человека, таких как:

* темперамент, черты характера, особенности самооценки;
* способности;
* интересы и ценностные ориентации;
* стремление человека к самовыражению, независимости, признанию способностей и заслуг.

Основные направления социально-психологических методов:

1. формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
2. выявление, развитие и использование индивидуальных способностей.

Рассматривая эту группу методов, можно отдельно рассматривать вопрос о социальных методах управления и психологических методах воздействия.

***Социальные методы*** – это конкретные способы и приемы воздействия на процессы формирования и развития коллектива, на социальные процессы, протекающие внутри его. К социальным методам относятся:

* *повышение социально-производственной активности* (установление лидеров и подражание им, установление стандартов образцового поведения, создание заводских традиций, чтобы рабочие дорожили маркой предприятия).
* *поддержание социальной преемственности* (конкурсы мастерства, посвящение в квалификацию, праздники завершения крупных дел и т.д.).
* *моральное стимулирование* (индивидуальное и коллективное).
* *социальное нормирование* (установление норм отношений друг с другом, правила внутреннего распорядка, правила производственного этикета).
* *социальное планирование* – плановое решение социальных проблем коллектива, открывающих реальную перспективу улучшения условий труда, отдыха, духовного и физического развития. Такие планы включают разделы:

 - улучшение структуры персонала;

 - стабилизация кадрового состава;

 - улучшение условий труда, быта, охраны здоровья;

 - повышение жизненного уровня.

* *социальное регулирование* – представляет собой процесс реализации планов и программ удовлетворения социальных потребностей персонала. Успешное их осуществление способствует единению персонала, сближению его интересов и интересов руководства, развитию корпоративного духа, т.е. такого состояния, когда и руководители и рядовые работники глубоко заинтересованы в экономической результативности деятельности предприятия.

***Психологические методы –*** это способы регулирования взаимоотношений между людьми с целью формирования благоприятного психологического климата, который является одним из важнейших факторов высокоэффективной деятельности людей***.***

Психологические способы и приемы воздействия на людей направлены на удовлетворение психологических интересов личности, проявляющихся в потребности иметь комфортные условия труда, справедливую оценку трудового вклада и его общественное признание, пребывать в группе людей с близкими мировоззренческими взглядами, а также в потребности творческого характера трудовой деятельности.

К психологическим методам относятся:

* гуманизация труда (ликвидация монотонности, обогащение труда, цветовая раскраска помещения и др.);
* моральное поощрение коллектива, поощрение инициативы, творчества, самостоятельности;
* моральное поощрение работников такими способами, как:

- делегирование полномочий (как почетное поручение представлять где-либо предприятие, участие в работе комитетов и др.);

- повышение авторитета работника путем публичной похвалы, выдвижения в общественные организации;

- награждение, благодарность и наоборот, при низком качестве труда – беседа, разбор на собрании, моральное осуждение, вынесение общественного порицания и др.

*Достоинства* социально-психологического метода заключается в том, что:

1. включаются механизмы трудовой мотивации не связанные с удовлетворением моральных потребностей;
2. практически не требуются материальные затраты, но их воздействие на людей имеет высокую результативность.

Очевидные *недостатки* этого метода состоят в том, что:

1. достаточно трудно прогнозировать результаты;
2. не используются стимулы, опирающиеся на материальные интересы людей.

Реализация социально-психологических методов весьма сложна. Для их правильного применения руководитель должен обладать знаниями социальной психологии, психологии личности, психологии труда, социологии, иметь профессиональный опыт и навыки общаться с людьми и руководства ими.

**Вопросы для дискуссии:**

1.Какие методы управления имеют приоритетное значение на предприятиях нефтепереработки и нефтехимии?

2. Приведите примеры проявления экономических методов управления на предприятиях нефтепереработки и нефтехимии.

3. Какие способы психологического воздействия на ваш взгляд наиболее эффективны?

**Тема 5. Управленческие решения**

* 1. Сущность управленческих решений и требования к ним.
	2. Классификация управленческих решений.
	3. Процесс принятия решения.

5.4. Альтернативные модели процесса принятия решений

5.5. Методы принятия управленческих решений.

**5.1. Сущность управленческих решений и требования к ним.**

Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие — как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

*Управленческое решение* — развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.

Управленческое решение — это один из возможных способов достижения цели, признанный наиболее эффективным по определенному критерию. В качестве критерия принимается количественный или качественный показатель, например, в экономике — это прибыль, трудовые затраты, время достижения цели и другие. Показатель, значение которого характеризует предельно достижимую эффективность по данной задаче, называется критерием оптимальности.

Управленческое решение является важнейшим связующим фактором управляющей и управляемой систем. Так как управленческое решение имеет социальную сущность, то можно выделить следующие *свойства* *управленческого решения*.

1. Управленческое решение предполагает наличие возможных вариантов действий и выбора одного из них в соответствии с объективно существующей внешней средой, интересами и потребностями.

2. Выбор и принятие варианта действия является результатом сознательной, мыслительно – психологической деятельности человека.

3. Необходимость и основное содержание управленческого решения определяется целью и на её достижение ориентируется.

4. Управленческое решение обладает активизирующей и организующей силой.

5. Все решения некоторым образом связаны. Важное решение требует значительного количества менее значимых решений.

Для того чтобы достигать поставленных целей, решения должны удовлетворять ряду требований (рис. 5.1)

**Требования к управленческим решениям**

Эффектив-ность

Экономич-ность

Своевре-менность

Обоснован-ность

Реальность осуществления

*Рис. 5.1*. Требования к управленческим решениям.

Эффективное решение должно быть:

* простым и логичным;
* приемлемым для большинства членов организации;
* экономичным (затраты на его подготовку и осуществление меньше результата);
* своевременным (чтобы успеть приостановить отрицательное развитие ситуации или использовать открывающиеся возможности);
* ориентированным на стратегические цели и задачи (при сохранении свободы тактического маневра);
* устраняющим причины, а не следствия проблемы.

При принятии решения определяются возможность и целесообразность работы над решением, его цели и приоритеты. При этом цели и задачи должны быть реальными, соотносится с располагаемыми ресурсами и их видами для решения конкретных задач, а также теми способами и технологиями, которые предполагается применить.

**5.2. Классификация управленческих решений.**

На предприятиях принимается большое количество самых разнообразных решений, различающихся между собой по содержанию, срокам действия и разработки, направленности и масштабам воздействия, уровню принятия, информационной обеспеченности и т.д. Для повышения качества управленческих решений осуществляется их анализ на основе классификации.

В качестве признаков классификации решений могут выступать: содержание, форма, время действий, сложность реализации и др. Управленческие решения можно рассматривать с разных точек зрения.

1. По *степени влияния на будущее организации* они делятся на стратегические и тактические. Первые определяют основные пути ее развития, вторые — конкретные способы продвижения по ним. Обычно стратегические решения (скажем, о выходе на новый рынок) принимаются на высшем уровне управления, а тактические (напри­мер, о ремонте оборудования) — на низовых.
2. По *степени самостоятельности* решения подразделяются на инициативные и предписанные. Первые принимаются руководством организации под воздействием обстоятельств, вторые конкретизируют поступающие сверху (например, от головной фирмы) указания.
3. По масштабам решения могут быть глобальными, затрагивающими всю организацию в целом, и локальными, касающимися только одной ее части (стороны деятельности). Реализация глобальных решений, доля которых, как считается, составляет около трети, как правило, нуждается в высокой степени энтузиазма и вовлеченности работников.
4. В соответствии с временным горизонтом можно говорить о перспективных решениях, последствия которых будут ощущаться длительное время (например, об инвестировании), и текущих, ориентированных на нужды сегодняшнего дня (об изыскании средств для выплаты заработной платы).
5. В зависимости от конкретной продолжительности периода реализации принято выделять долгосрочные (свыше 5 лет), среднесрочные (от года до 5 лет) и краткосрочные (до одного года) решения.
6. По степени обязательности исполнения они подразделяются на директивные, рекомендательные *и* ориентирующие, что зависит, например, от уровня принятия, сроков действия, степени важности.

Директивные решения обычно разрабатываются высшими инстанциями в стабильных условиях по поводу наиболее важных проблем организации и требуют обязательного исполнения.

Рекомендательные готовятся совещательными органами (различного рода комитетами или комиссиями). Их исполнение желательно, но не обязательно, поскольку те, к кому эти решения относятся, формально не подчиняются тем, кто их принимает.

Наконец, ориентирующие решения предназначены для независимых субъектов. Ориентирующими, по сути, можно считать и прогнозные решения, являющиеся как бы «маяком» для плановых.

1. По функциональному назначению можно выделить организационные, координирующие, регулирующие, активизирующие *и* контролирующие решения.

Примером организационного является решение о распределении служебных обязанностей.

Регулирующие решения чаще всего предписывают способ осуществления в опреде­ленных ситуациях тех или иных действий, отражаемый в правилах, распорядках, графиках, нормах, нормативах и т. д.

Координирующие решения носят в основном оперативный характер (например, распределение текущей работы среди подчиненных).

Контролирующие решения служат для оценки результата тех или иных действий исполнителей.

Активизирующие решения связаны, например, с премированием.

1. По степени сложности решения разделяются на простые, сложные иуникальные.
2. По методам выработки различаются шаблонные итворческие.
3. В зависимости от числа разработчиков решения делятся на индивидуальные иколлективные.
4. По широте охвата выделяются общие и специальные решения. Первые касаются одинаковых для всех вопросов (например, о времени начала и окончания рабочего дня) и вносят в деятельность организации элемент стабильности. Вторые относятся к узким проблемам, присущим только одному субъекту.
5. По способу влияния на объект решения можно разделить на прямые икосвенные. Первые воздействуют непосредственно на него, вторые — на создание таких условий, под влиянием которых он сам изменит в нужную сторону свое поведение.
6. По сфере реализации решения могут быть связаны с производством, сбытом, научными исследованиями и т. п.
7. По форме решения бывают правовыми инеправовыми.
8. По содержанию решения в рамках организации бывают техническими, экономическими, социальными.
9. По способам принятия выделяют интуитивные, адаптационные и рациональные решения.

Интуитивное решение основывается на предположении руководителя, что его выбор правилен (интуиция — способность предугадывать, предполагать, предвидеть).

Адаптационное решение основывается на общих знаниях, здравом смысле — осмысленном опыте жизни, профессиональной деятельности, обостренном чувстве реальности. Оно предполагает осуществление тех шагов (с поправкой на сегодняшний день), которые в аналогичной ситуации в прошлом были успешными. Положительной стороной такого решения являются простота и оперативность принятия.

Недостатком обоих видов является их субъективность, обусловленная особен­ностями личности принимающего решение, глубиной понимания им ситуации и проблемы.

Рациональное решение предполагает использование научных методов и объективных критериев. Но полный рационализм также невозможен. Во-первых, люди не могут знать все возможные альтернативы, быть уверенными в надежности информации, предугадать последствия своих действий. Во-вторых, принятие рациональных решений всегда представляет собой психологический процесс, а у большинства людей присутствуют эмоции, и отсутствует логика. В-третьих, возможности внимания, памяти, понимания проблем у них ограниченны. В результате разные лица, даже обладающие одинаковой компетентностью, на основе одного и того же набора фактов могут формулировать различные идеи. Поэтому человек, принимающий решение, часто ищет не оптимальный, а удовлетворительный по минимуму требований вариант и выбор свой делает на основе упрощенной картины мира независимо от целей, текущей ситуации и ее восприятия, прошлого опыта.

Исследования показывают, что в 45 процентах случаев решения не принимаются из-за неприятной проблемы; в 35 процентах случаев - из-за нечеткого распределения обязанностей; в 20 процентах случаев принимаются неправильные решения.

Таким образом, на практике любые решения содержат элементы иррациональности и субъективизма. Это предъявляет определенные требования к личности того, кто эти решения принимает.

**5.3. Процесс принятия решения**

Процесс принятия решения может быть структурирован на определенные этапы рис. 5.2.

Выявление и анализ проблемной ситуации

Формулирование целей

Выявление полного перечня альтернатив

Выбор допустимых альтернатив

Предварительный выбор лучшей альтернативы

1

2

3

4

5

1.Подготовка решения

Оценка альтернатив со стороны ЛПР

Экспериментальная проверка альтернатив

Определение работ по выполнению решения

Выбор единственного решения

Определение этапов, сроков и исполнений принятого решения

6

7

8

Выполнение решения

9

10

11

2.Принятие решения

3.Реализация решения

*Рис. 5.2*. Процесс подготовки принятия и реализации решения

Этот процесс реализуется путем интерактивного приближения к требуемым результатам.

*1. Выявление и анализ проблемной ситуации*.

При выполнении данного этапа анализируется исходная информация о состоянии объекта исследования и внешней среды, определяются место и роль анализируемых объектов исследования среди смежных объектов и объектов более высокого порядка, осуществляется выявление, структуризация и ранжирование проблем.

Определение проблемы предполагает получения ответов на следующие вопросы:

1. Что действительно происходит на предприятии?
2. Каковы причины происходящего?
3. Что за всем этим стоит?

Определение и последующее формулирование проблемы позволяет руководителю ранжировать ее в ряду других проблем. В основу ранжирования проблем могут быть положены следующие факторы:

* последствия проблемы (капиталоемкость, эффективность, и т.п.);
* - воздействие на предприятие (что произойдет в результате решения проблемы);
* срочность проблемы и ограничения по времени;
* степень использования способностей и времени руководителя;
* внимание к проблеме (мотивированность и наличие способностей у участников);
* жизненный цикл проблемы (может ли проблема решиться сама собой или в ходе решения других проблем).

Изучение этих факторов позволяет руководителю определить порядок решения проблем, проранжировав их от наиболее важных до наименее важных.

*2.Формулирование целей.*

Определяются цели решения базовых, кардинальных проблем. Цели должны иметь конкретные формулировки и количественные характеристики, по которым можно будет судить о степени их достижения. Это и является конечным результатом работ на втором этапе.

*3.Выявление полного перечня альтернатив*.

На этом этапе определяется как можно более полная совокупность альтернатив (способов, средств) достижения поставленных целей. Чем больше будет рассмотрено вариантов, тем больше будет гарантия, что в их число попадет наилучший.

*4. Выбор допустимых альтернатив.*

Альтернативы, выявленные на предыдущем этапе, пропускаются через фильтр различных ограничений (ресурсных, юридических, социальных, морально – этических и др.). Конечным результатом работы на данном этапе является множество альтернатив, удовлетворяющих ограничениям.

*5. Предварительный выбор лучшей альтернативы.*

Проводится детальный анализ допустимых альтернатив с точки зрения достижения поставленных целей, затрат ресурсов и др. Полученные данные представляются лицу, принимающему решение по данной проблеме.

*6.Оценка альтернатив со стороны лица, принимающего решение (ЛПР)*. На основе полученных данных, а также другой информации проводится выбор варианта.

Выбор альтернативы является своего рода вершиной в процессе принятия решения. Если проблема правильно определена и хорошо структурирована, а альтернативы тщательно оценены, то принятие решения не представляет каких-либо трудностей. Однако, если проблема сложна и информация в большей степени субъективна, может случиться, что ни одна альтернатива не будет наилучшим выбором. При выборе альтернативы могут использоваться три подхода:

* учет прошлого опыта,
* проведение эксперимента;
* проведение исследований и анализа.

*Привлечение прошлого опыта* является наиболее используемым подходом в выборе альтернативы. Опыт в решении проблем и принятии решений, позволяет выработать у руководителя умения и навыки принятия правильных решений. Но вместе с тем расчет на прошлый опыт для планирования будущего может быть очень опасным вследствие недостаточного учета и анализа причин прошлых ошибок и неудач. Большой интерес для руководителя представляет изучение опыта успешных компаний, потерпевших неудачу.

*Эксперимент* как метод выбора альтернативы основан на том, что берется одна или несколько альтернатив и апробируются на практике с целью определения того, что может произойти. Считается, что это чуть ли не единственный путь для руководителя добиться уверенности, что принимаемое решение правильно, однако – это самый дорогостоящий и долговременный метод.

Наиболее эффективным методом отбора альтернатив является *проведение исследований и анализа*. Этот метод предусматривает решение проблемы на основе поиска взаимосвязей между наиболее важными ее переменными, ограничениями и основами, которые рассматриваются по отношению к поставленным целям. В целом это «кабинетный» подход к принятию управленческих решений.

Таким образом, совместное использование интуиции, опыта работы руководителя и методов анализа, которыми владеет специалист, дает возможность учесть все аспекты решаемой проблемы.

*7. Экспериментальная проверка альтернатив.*

Если есть возможность, то осуществляется экспериментальная проверка 2 – 3 альтернатив. Конечным результатом данного этапа является получение дополнительной информации, необходимой для окончательного формирования суждения о предпочтительности определенного варианта решений. Процедура экспериментальной проверки альтернатив всегда желательна, но проводится в том случае, если она возможна.

*8. Выбор единственного решения.* С учетом всей имеющейся информации руководитель принимает окончательное решение. Выбор окончательного решения из множества допустимых и предпочтительных производится с учетом последствий его реализации**.** Они могут быть социальными, экономическими, организационными, технологическими, политическими, т.е. могут затрагивать самые разные стороны деятельности предприятия.

Сложность выбора решения и прогнозирования его последствий усугубляется тем, что этот процесс практически всегда осуществляется в условиях действия факторов неопределенности и риска, характерных для рыночной экономики. Это значительно повышает ответственность тех, кто принимает решения, предъявляет высокие требования к их компетенции и личностным качествам.

Решение называется эффективным, если не существует более предпочтительного. Его выбор производится на основе расчетов экономической эффективности допустимых решений или неформального анализа.

Ограничения на управленческие решения зависят либо от ситуации, либо от конкретных руководителей. Назовем некоторые наиболее важные ограничения:

* недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт;
* неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам;
* потребность в технологии;
* законы*.*

*9. Определение этапов, сроков и исполнений принятого решения*. На данном этапе получают ответы на вопросы: Что делать? Где делать? Кому делать? Когда делать? Как делать? С кем делать? В какой последовательности делать?

*10. Обеспечение работ по выполнению решения.* Осуществляется доведения заданий до исполнителя, обеспечение исполнителей всем необходимым, подбор кадров, разъяснения, определение методов стимулирования.

*11. Выполнение решения*.

Осуществляется оперативный контроль за реализацией, решений, устранение отклонений, внесение необходимых корректив, анализ результатов решения.

Организация выполнения принятого решения — важнейший этап процесса управления. Решение должно быть доведено до исполнителей, которые получают четкую информацию о том, кто, где, когда и какими методами выполняет действия, связанные с ним. Важнейшая задача руководителя на этом этапе — преодоление объективных и субъективных препятствий и создание условий для реализации решения. Большое значение имеет контроль выполнения работ, связанных с реализацией решения, так как он может выявить не только отклонения от плана, но и недостатки самого решения, требующие корректировки. Чтобы таких недостатков было меньше, контрольную функцию необходимо осуществлять на всех этапах процесса принятия решений.

*12.. Обратная связь***.**

На этом этапе происходит измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь позволяет руководителю скорректировать решение, пока предприятию еще не нанесено значительного ущерба. Оценка решения руководством выполняется с помощью функций контроля.

**5.4. Альтернативные модели процесса принятия решений**

В управленческой практике условия для принятия оптимальных решений существуют редко. Процесс протекает в условиях неопределенности, субъект решения не всегда может объективно установить критерии оценки, приоритеты в их значимости, тем более что и сами представления об их важности могут меняться при разных обстоятельствах. Информация также ограничена, что не позволяет использовать в процессе принятия решений все возможные варианты и оценки. Поэтому на практике нередко используется альтернативная модель ограниченной рациональности, позволяющая принимать не оптимальное, а удовлетворительное решение, которое считается «достаточно хорошим», так как отвечает поставленным ограничениям и обеспечивает улучшение проблемной ситуации. Упрощенная модель описывает наиболее значимые черты проблемы без охвата всей ее сложности, использует ограниченное число критериев (чаще всего те, которые уже испытаны и в прошлом давали неплохие результаты).

В составе модели выделяют следующие этапы:

1. Формулирование цели, которая должна быть достигнута.
2. Определение значений критериев, которые считаются приемлемыми.
3. Использование эвристического подхода (его основа — продуктивное творческое мышление, а методы — размышления и прошлый опыт) для поиска удовлетворительного решения. Механизм поиска предполагает последовательное во времени рассмотрение предлагаемых вариантов решений. Если первая альтернатива не удовлетворяет выдвинутым критериям или оценивается как неработоспособная, ее отбрасывают и переходят к изучению следующего варианта. Так поступают до тех пор, пока не появится приемлемый вариант, после чего поиск прекращается и остальные альтернативы не оцениваются. Такой подход позволяет сократить число изучаемых вариантов и время принятия решений.
4. Если среди предлагаемых вариантов (чаще всего они являются наиболее очевидными или повторяют прошлые решения, принятые в аналогичной ситуации) не находится ни одного удовлетворительного, производится снижение уровня требований, что диктует повторение шагов 1 и 2 для поиска нового альтернативного решения.
5. Найденное удовлетворительное решение оценивается с позиций его практической реализуемости.
6. Принятие решения, отвечающего всем перечисленным выше требованиям.
7. Наблюдение за ходом выполнения принятого решения, оценка затрат и внесение корректировок по будущим решениям.

Предположим, решается проблема снижения себестоимости продукции. В задании разработчиками предложены три критерия выбора: сокращение затрат на единицу продукции не менее чем на 3%; доля заработной платы в общей себестоимости не должна превышать 24%, доля косвенных затрат — 28%. Сравнение предлагаемых разработчиками вариантов осуществляется последовательно по указанным критериям до тех пор, пока не будет найден вариант, отвечающий всем трем условиям отбора. Именно он и будет выбран как удовлетворительное решение проблемы.

При таком подходе последовательность, в которой рассматриваются варианты, предопределяет время поиска (в отличие от оптимизационной модели, где последовательность не имеет значения, так как оцениваются все возможные альтернативы). И даже если просмотр возможных вариантов продолжается, это делается чаще всего лишь для подтверждения обоснованности уже сделанного выбора. Прошлый опыт при этом становится решающим фактором выбора, поэтому предпочтение отдается тому решению, с которым субъекты решения знакомы или сталкивались в собственной практике.

На практике применяются и другие варианты технологии принятия управленческих решений. В одной из них повысить качество принимаемых решений можно только совершенствуя технологию их обоснования на основе научного подхода, который предполагает, во – первых, наличие соответствующей теории и совокупности практических рекомендаций, вытекающих из теории и опыта ее применения: во – вторых, комплексное использование всех средств для принятия решений (логического мышления и интуиции человека, математических методов и вычислительной техники); в – третьих, обучение теории и практики принятия решений.

Знание и владение научным подходом позволяет руководителю и специалисту в сложных экономических условиях более объективно оценивать проблемную ситуацию, учитывать имеющиеся ресурсы и ограничения, формулировать и анализировать различные варианты решений и предвидеть его возможные последствия.

**5.5 Методы принятия управленческих решений**

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы:

I. Неформальные (эвристические).

II. Коллективные.

III. Количественные

***I. Неформальные (эвристические) методы принятия решений***. Данная группа методов основана на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического анализа альтернатив с учетом накопленного опыта. В большей части неформальные методы базируются на интуиции. Их преимущество состоит в том, что принимаются они оперативно; недостаток – неформальные методы не застрахованы от выбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция иногда может подвести руководителя..

***II****.* ***Коллективные методы обсуждения и принятия решений****.* Основным моментом в процессе коллективной работы над принятием и реализацией управленческих решений является определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются и руководители, и исполнители. Главными критериями формирования такой группы является компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п. Также распространены такие методы коллективной подготовки управленческих решений, как метод номинальной групповой техники, метод мозговой атаки («мозговой штурм»), метод Дельфы и кольцевая система принятия решений «кингисе».

*Метод номинальной групповой техники* построен на принципе ограничений межличностных коммуникаций, поэтому все члены группы, собравшиеся для принятия решения, на начальном этапе излагают в письменном виде свои предложения самостоятельно и независимо от других. Затем каждый участник докладывает суть своего проекта; представленные варианты рассматриваются членами группы, и только после этого каждый член группы, опять-таки независимо от остальных, в письменной форме представляет ранговые оценки рассмотренных идей. Проект, получивший наивысшую оценку, принимается за основу решения.

Основное условие *“мозгового штурма”-* это создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд, фантастической она ни была.

*Метод Дельфы* получил название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами - предсказателями будущего. Метод Дельфы – это многоуровневая процедура анкетирования.

Метод Дельфы чаще всего используется в тех случаях, когда сбор группы невозможен. Более того, в соответствии с этой методикой членам группы не разрешается встречаться и обмениваться мнениями по поводу решаемой проблемы. Ее разработка осуществляется в следующей последовательности.

1. Каждый член группы детально отвечает на сформулированные вопросы по рассматриваемой проблеме независимо и анонимно.
2. Результаты ответов собираются в центре и на их основании составляется интегральный документ, содержащий все предлагаемые варианты решений.
3. Каждый член группы получает копию этого материала.
4. Ознакомление с предложениями других участников может изменить мнение по поводу возможных вариантов решения проблемы.
5. Шаги 3 и 4 повторяются столько раз, сколько необходимо для достижения согласованного решения.

*Японская, так называемая кольцевая, система принятия решений – «кингисе»*, суть которой в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями.

***III. Количественные методы принятия решений*.** В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки (с помощью ЭВМ) больших массивов информации.

*Экономико-математические методы* (ЭММ) принятия управленческих решений. К наиболее широко применяемым на практике ЭММ можно отнести методы линейного программирования. Их используют обычно специалисты функциональных подразделений. Задача специалиста — правильно построить модель.

*Модели теории массового обслуживания.* Эти модели можно применять всегда там, где может возникнуть очередь. Здесь определяется оптимальное число каналов обслуживания по отношению к потребности в них, т.е. необходимо найти компромисс между двумя противоречивыми требованиями: требованием ликвидировать очередь и требованием полностью загрузить оборудование или обслуживающий персонал.

*Методы теории игр.* Чаще всего применяется доля оценки воздействия принятого решения на конкурентов. Например, прогнозирование реакции конкурентов на изменения цен, предложение дополнительного обслуживания, освоение новой продукции. Если, например, с помощью теории игр руководство установило, что при повышении цен конкуренты не сделают это же, то, видимо, надо отказаться от такого шага.

*Метод простой ранжировки.* Метод основан на том, что каждый эксперт располагают набором признаков, например, время реализации, финансовые затраты, повышение объема сбыта, величина дополнительной прибыли, качество продукции. Эти признаки располагают в порядке предпочтения. Цифрой 1 обозначается наиболее важный признак, цифрой 2 — следующий за ним по важности и т.д. Полученные данные сводятся в таблицу и обрабатываются либо вручную, либо с помощью методов математической статистики.

*Метод задания весовых коэффициентов.* Метод заключается в том, что каждому решению ставится в соответствие весовой коэффициент. Сумма всех коэффициентов должна равняться 1. Наиболее важному решению задается наибольший коэффициент.

*Метод парных сравнений.* Метод реализуется путем парных сравнений признаков каждого управленческого решения с другими и дальнейшей статистической обработкой.

Для осуществления парных сравнений эксперты сравнивают 2 первых решения. Лучшее из них сравнивается с третьим и т.д. В результате парных сравнений выбирается одно лучшее управленческое решение.

Для эффективного выполнения решения необходим не только контроль за его исполнением. Не менее важное значение имеет качество самого управленческого решения.

Практика подготовки, принятия и управления процессами реализации управленческих решений показывает, что основными причинами низкого качества управленческих решений являются:

* чрезмерно большое количество принимаемых управленческих решений, часть из которых, естественно, не выполняется;
* новые решения не учитывают содержание предыдущих;
* новые решения дублируют уже принятые;
* модификация решения при продвижении его по ступеням управления;
* принятие решений, не имеющих конкретного содержания («обратить внимание», «усилить требование», «принять меры» и т.д.);
* нарушена процедура согласования решения с его исполнителями;
* недостаточное ресурсное обеспечение принятых решений;
* невысокая эффективность системы оценки выполнения решений;
* слабая мотивация лиц, принимающих решения.

Для повышения качества управленческих решений рекомендуется придерживаться следующих правил.

1. Прежде чем вникать в детали, постарайтесь понять проблему в целом.
2. Не принимайте решения, пока не рассмотрите все возможные варианты.
3. Постарайся посмотреть на проблему с разных точек зрения, даже если некоторые из них кажутся невероятными.
4. Ищите модели (словесные, графики, диаграммы, рисунки и др.).
5. Не останавливайтесь на решении, которое пришло в голову первым.
6. Обязательно используйте мнение экспертов и других людей.

**Вопросы для дискуссии:**

1. Как влияют нравственные критерии на отношения работников к управленческому решению?
2. Каковы области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятель­ности?
3. В чем заключается суть, и какова область применения метода простой ранжировки?
4. Каковы особенности построения эвристических методов?
5. Для каких классов задач используются эвристические методы?
6. Каково влияние управленческого решения на качество про­дукции?

**Тема 6 Предприятие в системе управления**

6.1. Предприятие как производственная система.

6.2. Миссия и цели предприятия.

6.3. Анализ внутренней среды предприятия.

6.4. Внешняя среда предприятия и ее анализ.

**6.1. Предприятие как производственная система**

***Предприятие*** – это устойчивое объединение совместно работающих людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

Предприятие, как объект управления характеризуется рядом основополагающих *признаков*:

* наличие цели: цель придает смысл существования, сплачивает и объединяет членов, придает направленность действиям;
* наличие некоторого числа участников;
* наличие внутреннего координационного центра;
* принцип саморегулирования (самостоятельно принимаются решения, которые касаются внутренней жизни, координируют действия членов организации)
* обособленность (наличие границ, отделяющих от внешнего мира)
* организационная культура – совокупность норм поведения, традиций, символов и т.д.

Предприятие это производственная система с присущими производственной системе признаками.

*Производственная система* – это обособившаяся в результате общественного разделения труда часть производственного процесса, способная самостоятельно или во взаимодействии с другими аналогичными системами удовлетворять те или иные нужды, потребности и запросы потенциальных потребителей с помощью производимых товаров и услуг.

Особенности производственной системы:

* нестационарность (изменчивость) отдельных параметров;
* уникальность и непредсказуемость поведения производственной системы в конкретных условиях (благодаря наличию в ней активного элемента – человека) и вместе с тем наличие у нее предельных возможностей, которые определяются имеющимися ресурсами;
* способность изменять свою структуру и формировать варианты поведения;
* способность противостоять энтропийным (разрушающим) тенденциям;
* способность адаптироваться к изменяющимся условиям.

Основными подсистемами предприятия являются: технико-технологическая, организационная, экономическая и информационная.

*Технико-технологическая* подсистема включает три основных элемента:

1) исходные материалы – сырье, топливо, энергия и прочее;

2) средства переработки – машины, оборудование, здания, сооружения, транспортные средства и др.;

3) технологии – способы переработки, с помощью которых исходные материалы преобразуются в готовый продукт или услугу.

Прибыльность технико-технологической подсистемы зависит от их прогрессивности.

*Организационная подсистема* предприятия представляет собой систему процедур, правил и методов, обеспечивающих рациональное и эффективное пространственно-временное сочетание элементов субъекта и объекта управления. Организационная подсистема предприятия – это форма, содержание которой составляют технико-технологическая, экономическая и информационная подсистемы предприятия.

*Экономическая подсистема* предприятия включает такие элементы, как структурные подразделения предприятия, работники, собственники имущества, а так же субъекты внешней среды, взаимосвязанные друг с другом системой экономических отношений.

*Информационная подсистема* – это подсистема коммуникаций, связывающая все элементы других подсистем предприятия. Управленческий процесс – процесс информационный. Информация является предметом и продуктом (в виде управленческого решения) управленческого труда.

Предприятие – это открытая система. Современный менеджмент отошел от концепции рационализма классической школы, которая утверждала, что успех организации определяется внутренними факторами (рациональная организация, снижение себестоимости и др.). Вместо этого на первое место выдвигается гибкость и адаптивность к постоянным изменениям внешней среды.

Современное предприятие – объект управления – становится всё более инновационным, интеллектуальным, открытым, гибким, динамичным. В результате изменяются взгляды на размеры предприятия, на разработку и реализацию его стратегии, организационно-производственных процессов, технологию управленческого труда.

Все предприятия и организации отличаются друг от друга по различным аспектам (функциям, методам и принципам управления, сложностью операций и процедур и т.д.) Вместе с тем они имеют общие для всех организаций характеристики (рис.6.1).

 *Рис. 6.1*. Общие характеристики предприятий, организаций

*Ресурсы.* Целью всякого предприятия является наличие и преобразование ресурсов, которые используются ею для достижения ее тактических и стратегических целей.

Основные ресурсы – это люди (трудовые ресурсы), основные и оборотные средства, технологии, информация.

*Разделение труда.* Главной целью разделения труда является специализация работников на выполнение отдельных видов работ, операций и процедур.

*Вертикальное разделение* труда в укрупненном плане осуществляется по следующим направлениям:

* общее руководство – выработка и проведение в жизнь главных, перспективных направлений деятельности организации;
* технологическое руководство – руководство технологическими процессами, разработка и внедрение новых технологий;
* экономическое управление – стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности;
* оперативное управление – составление и доведение до коллективов и отдельных исполнителей оперативных планов, расстановка исполнителей по рабочим местам, организация систематического контроля за ходом и количеством производственного процесса;
* управление персоналом– подбор, расстановка и развитие трудовых ресурсов организации.

*Горизонтальное разделение* – это разделение труда на компоненты, составляющие часть общей деятельности. По горизонтали труд разделяется по функциональному товарно – отраслевому и квалификационному признакам.

*Функциональное разделение труда* находит отражение прежде всего в специализации работников по видам деятельности.

*Разделение труда по товарно–отраслевому признаку* связано со специализацией и ограничением в выполнении конкретных трудовых операций и процедур.

*Квалификационное разделение труда* обусловлено неодинаковой сложностью выполняемых работ.

*Зависимость от внешней и внутренней среды.* Это одна из значительных характеристик. Ни одно предприятие не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешних ориентиров. Они во многом зависимы от внешней среды. Это условия и факторы, возникающие в окружающей среде независимо от деятельности предприятия, так или иначе воздействующие на нее.

**6.2. Миссия и цели предприятия, их роль в управлении**

Одна из главных задач любого управления это целеполагание, ради достижения которой формируется, организуется деятельность предприятия.

В управлении ***цель*** *–* это идеальное или желательное состояние объекта управления, возможные и необходимые состояния управляемой системы.

*Цель* предприятия закрепляется в его политике, в его миссии, в планах и юридических документах, на базе которых действует предприятие. В РБ таким юридическим нормативным документом является устав и (или) учредительный договор. На их основе действуют предприятия различных организационно-правовых форм.

***Миссия предприятия*** – четко выраженная причина существования предприятия, его философия. В ней детализируется статус предприятия, декларируются принципы работы, намерения руководства, приводится определение самых важных характеристик предприятия, отражается главная цель. В теории управления миссию рассматривают как очень важное заявление руководства, отражающее общественно значимые намерения организации, а также дающее представление о сфере деятельности, ключевых целях и принципах работы, о рынках, находящихся в фокусе интересов организации.

Определение миссии помогает предприятиям добиваться успеха, если ее положения заинтересовывают другие организации, поставщиков, потребителей, вызывают доверие и мотивируют их поступки по отношению к данной организации. Кроме того, она должна быть жизненно важной для сотрудников и мобилизовать людей на действия по достижению поставленных целей, объединять их.

Очень важно, чтобы основные положения миссии соответствовали ценностям и концепции общественного развития.

Миссия формируется высшим руководством, которое несет ответственность за достижение намеченных результатов путем постановки и реализации целей.

Примеры формулировки миссии представлены в табл. 6.1.

*Таблица 6.1.*

Примеры формулировок миссии

|  |  |
| --- | --- |
| Организация | Миссия |
| Государственное предприятие, опытно – конструкторское бюро | Наша деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду |
| Коммерческий банк: | Содействие становлению и развитию малого бизнеса путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников. |
| Инвестиционная компания | Мы готовы инвестировать капитал в любую область, работающую прибыльно и имеющую потенциал дальнейшего роста, направленную на приумножение национального богатства |
| Ювелирно-художественная фирма | Производство и реализация изделий из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с различным достатком |

Миссия образует основу для постановки целей предприятия в целом, его структурных подразделений. Цели конкретизируют миссию в форме, доступной для управления процессом ее реализации.

На формирование целей существенное влияние помимо собственника и руководителя оказывают: статус предприятия, положение, его работники, деловые партнеры, местные власти, социально-политическая обстановка в целом.

**6.3. Анализ внутренней среды предприятия**

Внутренняя среда предприятия - это всё то, что составляет предприятие и характеризует его структуру: цели, структурные подразделения и их связи, ресурсы. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренние факторы воздействуют на ход производства в процессе реализации стратегии развития и управления предприятием. К ним относятся факторы научно-технического и организационного развития производства, характеризующие объемы инвестиций на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, на прогрессивные технологии, на повышение уровня специализации, кооперирования, концентрации и автоматизации производства, на совершенствование организации труда.

Важное значение в современных условиях приобретают факторы децентрализации и автоматизации управления производством. В социальном и экономическом плане основными внутренними факторами являются объемы затрат на оплату и изменение условий труда, подготовку и удовлетворение социальных потребностей персонала. В области сохранения экологической среды к внутренним факторам относятся объемы затрат на природоохранные мероприятия и выполнение экологических требований к производству и к продукции.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из кото­рых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Основные параметры, которые существенны с точки зрения возможностей предприятия, представлены в таблице 6.2.

*Таблица 6.2*

Факторы внутренней среды, существенные с точки зрения деятельности предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| **Срез (функциональная зона)** | **Важнейшие процессы и элементы** |
| Организационный срез | а) распределение ответственности и полномочий, б) коммуникации и их эффективность,в) развитость организационных структур |
| Кадровый срез | а) особенности взаимодействия руководителей и под­чиненных, б) результаты труда и эффективность механизмов стимулирования,в) характеристика кадров с точки зрения их подго­товки, движения внутри предприятия и текучести,г) отношения между работниками и т. д. |
| Маркетинговый срез | а) характеристика стратегии «товар — рынок»,б) стратегия ценообразования,в) рынки сбыта,г) система распределения и т. д. |
| Финансовый срез | а) поддержание ликвидности,б) обеспечение прибыльности,в) инвестиционные возможности, а также создание новых инвестиционных возможностей и т. д. |
| Производственный срез | а) особенности изготовления продукта,б) технологические процессы и качество их обслуживания,в) новые технологии, их разработка и внедрение. |

**6.4. Внешняя среда предприятия и ее анализ**

К внешней среде предприятия относят:

*Экономические условия*;стабильность или нестабильность экономической ситуации оказывает важное влияние на деятельность предприятия. И действительно, если экономика стабильна, то руководство может принимать долгосрочные решения, касающиеся развития предприятия. Если же экономика нестабильна, руководству приходится в большей степени ориентироваться на задачи текущего момента, поскольку таким образом легче добиться выживания;

*Законодательство и государственные институты*; предприятие должно действовать в соответствии с теми «правилами игры», которые устанавливает государство на самых разных уровнях – от общегосударственного до местного;

*Потребителей*; предприятие заинтересовано в производстве товаров, которые будут покупаться, а потому оно зависит от состояния рынка и желаний покупателей: никто не станет приобретать товар или услугу, в которых не испытывает необходимости, а с коммерческой точки зрения товар, которого на рынке достаточно, не может привлечь особого внимания покупателей;

*Профсоюзы*; профсоюзы защищают интересы работников предприятия, поскольку люди – один из самых важных ресурсов, предприятию приходится считаться с требованиями профсоюзов, создавая для них необходимые условия, проводя социальную политику и т. д.;

*Конкурирующие предприятия;* в ситуации, когда все ниши рынка заполнены, успех производителя любого продукта зависит от того, какими качествами, выгодно отличающими его от аналогичных товаров, этот продукт обладает, насколько удобно покупателю приобретать данный продукт у этого производителя и т.д.; если предприятие не учитывает наличия других аналогичных услуг, оно в конечном счете проигрывает;

*Уровень развития техники и технологий;* для производства любого продукта необходимо техническое обеспечение, а потому предприятие не может производить продукт, который по своим качествам превосходит имеющиеся технологические возможности;

Во внешней среде принято выделять факторы прямого и косвенного воздействия.

*К факторам прямого воздействия* — относят потребителей, конкурентов, акционеров, поставщиков, законодательство, государство и профсоюзы. Эти факторы оказывают на деятельность организации наиболее сильное влияние.

*К факторам косвенного воздействия* относят состояние экономики, технологические нововведения, изменения в политической системе общества, трансформацию общества и его культуры, групповые интересы. В отличие от факторов прямого действия, факторы косвенного воздействия не влияют на деятельность предприятия непосредственно, хотя их наличие сказывается на нем.

В современных условиях внешняя среда предприятия меняется очень быстро. Это обусловлено тем, что в мире постоянно появляются новые технологии, стремительно меняется состояние рынка, появляются новые виды товаров, которые вытесняют с рынка товары, ранее пользовавшиеся высоким спросом. В результате этого среда, в которой существует предприятие, оказывается достаточно неопределенной. Под *неопределенностью* в этом случае понимают постоянное возникновение новых факторов, нередко непредсказуемых. При этом важно, что любые представления о том, каким образом устроена внешняя среда предприятия и какие факторы в ней действуют, очень быстро могут оказаться необъективными.

Постоянный сбор информации и ее обработка позволят справиться с трудностями, связанными с быстрыми переменами в среде. На современных предприятиях эти задачи могут возлагаться как на отдельных работников, выполняющих и другие функции, так и на специалистов-аналитиков, способных дать развернутую и обоснованную экспертную оценку происходящих изменений. Аналитики могут быть сотрудниками организации или привлекаться со стороны. К сожалению, в Беларуси необходимость в услугах таких экспертов еще в недостаточной степени осознана. Однако нередко только специалисты в состоянии помочь разобраться в изменениях, характеризующих среду предприятия, поскольку в их распоряжении имеются знания, гораздо более разработанные, чем у обычных руководителей. Благодаря этому они могут увидеть то, что не видят другие.

***Анализ внешней среды*** заключается в выделении наиболее значимых экономических, политических, социальных, технологических и прочих факторов, которые могут оказать влияние на деятельность предприятия. Основная задача, стоящая перед руководителем, проводящим анализ внешней среды, заключается в определении потенциальных угроз и новых возможностей, с которыми может столкнуться предприятие. Анализ внешней среды дает возможность разработать ситуационные планы, которые вступят в действие в том случае, если один из факторов внешней среды в какой-то момент изменится.

Группы факторов, существенных с точки зрения условий, в которых действует предприятие, представлены в таблице 6.3..

*Таблица 6.3.*

Факторы внешней среды, существенные с точки зрения деятельности предприятия.

|  |  |
| --- | --- |
| Группа факторов  | Конкретные факторы |
| Экономические факторы | а) налоговая ставка и ее изменения, б) темпы инфляции (дефляции),в) уровень занятости населения как в целом, так и в отрасли,г) международный платежный баланс,д) платежеспособность предприятий |
| Рыночные факторы | а) уровень доходов населения, распределение доходов,б) уровень конкуренции в отрасли,в) относительная доля рынка, занимаемая предприятием,г) защищенность рынка правительством,д) емкость рынка,е) жизненные циклы различных товаров |
| Факторы конкуренции | а) сильные и слабые стороны конкурентов, б) текущие стратегии конкурентов,в) возможные будущие цели конкурентов,г) актуальные возможности конкурентов в связи с их возможным поведением в будущем |
| Политические факторы | а) возможные изменения в законодательстве,б) государственное влияние на отрасль, в том числе и доля участия государства в отрасли,в) государственное регулирование конкуренции в отрасли, антимонопольная политика,г) возможные изменения в политическом курсе государства в результате выборов,д) особенности таможенной политики. |
| Социальные факторы | а) общественные ценности и их возможные изменения,б) доходы, их распределение и возможные изменения в этой области,в) изменения демографической структуры населения,г) изменение отношения к работе, отдыху и образованию.  |
| Технологические факторы | а) изменения в технологии производства, б) появление новых материалов и продуктов;в) изменения в технологии сбора, обработки и передачи информации, а также средств связи;г ) государственная технологическая политика. |

В процессе анализа внешней среды необходимо иметь в виду, что каждый фактор должен учитываться только в том случае, если он может оказать существенное влияние на деятельность предприятия. В частности, не все изменения в законодательстве или технологические изменения могут привести к последствиям, существенным с точки зрения стратегического планирования.

Одним из распространенных методов анализа внешней среды предприятияявляетсяSWOT-анализ.

**SWOT-анализ** – метод анализа связей между внутренней средой предприятия и его внешней средой. Его название представляет собой аббревиатуру, составленную из первых букв английских слов strength (сила), weakness (слабость), opportunity (возможность) и threat (угроза). Как видно из названия, этот метод анализа ориентирован на выявление сильных и слабых сторон предприятия, а также его возможностей и опасных ситуаций, с которыми оно может столкнуться. На первом этапе SWOT-анализа определяются данные характеристики, на втором этапе устанавливается, каким образом они связаны друг с другом. Итак, сначала необходимо выделить сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности и внести их в матрицу (см. таблицу 6.2).

*Таблица 6.2.*

Матрица SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сильные стороны и возможности (SO) | Сильные стороны и угрозы (ST) | Сильные стороны (S)1....2....3.... |
| Слабые стороны и возможности (WO) | Слабые стороны и угрозы (WT) | Слабые стороны (W)1....2....3.... |
| Возможности (О)1....2....3.... | Угрозы (Т)1....2....3.... |  |

Когда матрица заполнена, необходимо выявить все пары, значимые с точки зрения разработки стратегии предприятия.

В результате мы имеем четыре типа сочетаний:

* *«*сильные стороны и возможности» (SO): в случае с этими парами необходимо разрабатывать стратегию, направленную на максимальное использование имеющихся возможностей внешней среды с целью получения максимальной отдачи;
* «слабые стороны и возможности» (WO): необходима разработка стратегий, благодаря которым имеющиеся возможности должны помочь преодолеть слабые стороны;
* «сильные стороны и угрозы» (ST): следует разрабатывать стратегию, которая направлена на преодоление угроз при помощи сильных сторон предприятия;
* «слабые стороны и угрозы» (WT*):* необходимо разрабатывать стратегию избегания угроз или их преодоления путем усиления слабых сторон.

Внешняя среда нефтеперерабатывающего предприятия существенно влияет на предприятие. Большую долю себестоимости составляет сырьё и материалы, в которых основную долю составляет нефть. Поэтому колебания на мировом рынке цен на нефть оказывает существенное влияние на себестоимость продукции, На предприятие оказывают влияние не только экономические, но и политические факторы, стабильность мировой политической системы и т.д. Большое влияние на предприятие оказывает экономическая ситуация в других отраслях.

*Сильными сторонами* предприятия являются:

* наличие высокоэффективных технологий;
* наличие больших производственных мощностей;
* высококвалифицированный технический персонал.

*Слабыми сторонами* предприятия являются:

* большая зависимость от динамики мировых цен на ресурсы;
* высокая скованность в принятии крупномасштабных решений, ввиду подчинённости концерну «Белнефтехим».

*Возможности предприятия:*

* привлечение инвестиций в процессе приватизации;
* возможность привлечения кредитов отечественных банков, ввиду делового авторитета;
* государственная политика, направленная на переоснащение и повышение технического уровня производства.

*Угрозы предприятия:*

* рост активности предприятий-конкурентов (иностранных);
* повышающаяся неопределённость мировых тенденций на рынке нефтепродуктов;
* ужесточение требований к качеству продукции, связанное с развитием экологического движения.

В настоящее время на нефтеперерабатывающих предприятиях продолжается развитие и модернизация существующего производства с целью дальнейшего углубления переработки нефтепродуктов, что позволит повысить их конкурентоспособность и в большей степени реализовать возможности предприятий.

**Вопросы для дискуссии:**

1. Как внешняя среда влияет на организацию? Покажите на примере.
2. Какая из внутренних переменных — цели, технология или люди — наиболее важная?
3. Можно ли считать, что факторы внешней среды косвенного воздействия влияют на организацию слабее, чем факторы прямо­го воздействия? Почему?
4. Какие факторы внешней среды влияют на деятельность ОАО «Нафтан» завод «Полимир»?
5. Проанализируйте внутреннюю среду ОАО «Нафтан» завод «Полимир», выделите её сильные и слабые стороны?

**Тема 7. Организационные структуры управления предприятием**

7.1. Понятие и характеристика организационных структур управления (ОСУ).

7.2. Виды бюрократических структур управления.

7.3. Виды органических структур управления.

7.4. Характеристика структуры управления нефтеперерабатывающим предприятием.

7.1**. Понятие и характеристика организационных структур управления**

Организационный механизм управления предприятием имеет множество компонентов, но обязательно должен представлять единую систему, в которой функционирование отдельных элементов взаимосвязано и взаимообусловлено.

***Организационная структура управления (ОСУ*)** — совокупность звеньев, между которыми существует упорядоченная система взаимосвязей, обеспечивающих процесс управления как единое целое для достижения поставленных целей. Организационная структура – один из основных элементов управления предприятием. Она характеризуется распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками предприятия. Управление предприятием осуществляется на базе определенной организационной структуры.

Элементами ОСУ являются управленческие подразделения (органы и звенья управления), отдельные управленческие работники, уровни (ступени) управления и связи – горизонтальные и вертикальные.

Организационные структуры объединяют человеческие и материальные ресурсы, отличаются между собой сложностью решаемых задач, составом соответствующих подразделений, численностью персонала, разделением труда, использованием информационных технологий. Применение эффективной ОСУ является важнейшим условием деятельности предприятия.

В управленческой литературе достаточно внимания уделяется *принципам* формирования организационных структур управления, которые могут быть сформулированы следующим образом:

* организационная структура управления должна, прежде всего, отражать цели и задачи предприятия, а, следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями;
* структура должна отражать оптимальное разделение труда между органами управления и работниками, надлежащую информацию и нормальную нагрузку;
* при формировании структуры управления соответствующим образом следует определять полномочия и ответственность каждого работника и органа управления, предусмотреть взаимосвязи между ними, которые определяются политикой, процедурами, правилами и должностными обязанностями;
* необходимо поддерживать взаимосвязь между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью — с другой;

Практика подтверждает, что попытки копировать структуры управления, действующие успешно на других предприятиях, без учета своих особенностей, не дают положительных результатов.

*Основными факторами,* определяющими тип, сложность и иерархичность (число уровней управления) организационной структуры предприятия, являются;

* масштаб производства и объем продаж;
* номенклатура выпускаемой продукции;
* сложность и уровень унификации продукции;

уровень специализации, концентрации, комбинирования и кооперировании производства;

* международная интегрированность предприятия и др.

Для выбора (проектирования) конкретной структуры конкретного предприятия необходимо выполнить анализ основных факторов, влияющих на формирование структуры.

Существующие типы организационных структур управления подразделяются на бюрократический и органический. В основе такого деления лежат специфические особенности организационных структур, позволяющие выявить рациональные сферы их использования и перспективы дальнейшего развития.

*Бюрократическая организационная структура* характеризуется централизацией управления, большой сложностью и большим числом подразделений по горизонтали, глубокой регламентацией должностных требований, прав и обязанностей, вертикальными потоками директивной информации, связанной с отдачей приказов и распоряжений и отчетами об их исполнении, низким уровнем участия работников в выработке и принятии управленческих решений.

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 стандартизированных правил, процедур и норм, ограничивает взаимодействие с клиентами и людьми. Все это приводит к тому, что утрачивается гибкость поведения, отсутствие которой сказывается и во взаимоотношениях внутри предприятия, и обмене информации, и координации деятельности различных его подразделений.

Процессы глобализации, острая конкурентная борьба меняют стратегию и структуру предприятия. Все большее внимание привлекают структуры гибкие и адаптивные, которые сравнительно легко могут менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям. Такие организационные структуры называют адаптивными, или органическими, так как у них появляются возможности адаптироваться к изменениям в окружающей среде, потребностям самого предприятия. Как правило, они создаются на временной основе для реше­ния проблем, реализации проектов и программ.

*Органический тип* в отличие от иерархического представляет собой децентрализованную организацию управления, имеет большую самостоятельность в при­нятии решений на низовых уровнях, небольшое число управленческих уровней, правил и инструкций, менее формализован. Формы и стиль общения в органических структурах преобладают партнерские, 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.

**7.2. Виды бюрократических структур управления.**

***Линейная структура управления*** характеризуется тем, что во главе каждого производственного или управленческого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. В его руках сосредоточены все функции управления, его решения передаются по цепочке сверху-вниз, обязательны для всех нижестоящих звеньев (рис 7.1).



Р1 — руководитель высшего уровня; Р2 — руководители второго уровня; И — исполнители

*Рис. 7.1*. Упрощенная схема линейной структуры управления.

Сам руководитель, в свою очередь, подчинен вышестоящему руководителю. В этой структуре реализуется принцип единоначалия: вышестоящий руководитель не имеет права отдавать распоряжения исполнителю, минуя его непосредственного руководителя. Линейная структура управления является логически боле стройной и формально определенной, но менее гибкой. Каждый руководитель обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, профессиональных знаний.

Линейная структура управления имеет свои преимущества и недостатки (табл. 7.1)

 *Таблица 7.1*

Преимущества и недостатки линейной структуры управления

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| 1)единство и четкость распорядительства;2)согласованность действий исполнителей;3)четко выраженная ответственность;4) оперативность в принятии решений;5) простота управления;6)личная ответственность руководителя за результаты деятельности; | 1)высокие требования к руководителю: он должен иметь разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности;2) большая перегрузка информацией; 3)множество контактов с подчиненными, вышестояшими и сменнными структурами;4)затруднительные связи между инстанциями;5) концентрация власти в управляющей верхушке. |

Линейная структура используется на мелких и средних предприятиях с несложным производством, на низших уровнях управления (секция, бригада).

***Функциональная структура управления*** (рис. 7.2)характеризуется тем, чтовыполнение отдельных функций осуществляется совокупностью подразделений (отделов), специализированных на выполнении конкретных видов работ (РА, РБ, РВ), необходимых для принятия решений в системе линейного управления (плановый отдел, отдел маркетинга и др.)

Выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений. Она существует наряду с линейной, что создает двойное подчинение.



*Рис. 7.2*.—Упрощенная схема функциональной структуры

Как и линейная структура, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки (табл. 7.2)

*Таблица 7.2*

Преимущества и недостатки функциональной структуры управления

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| 1) высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление отдельных функций;2)расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению и их высвобождение от решения ряда вопросов;3)хорошая адаптация работников к работе;4) исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческой деятельности;5) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля. | 1) службы не нацелены на достижение конечных целей, так как не несут за нее ответственности;2)трудности поддержания взаимосвязей между функциональными службами;3)длительная процедура принятия решений;4) отсутствует взаимопонимание и единство действий между службами;5)нарушение принципов единоначалия и единства распорядительства;5)снижение ответственности исполнителей, так как получают распоряжения от нескольких руководителей;6)несогласованность указаний и распоряжений (каждый функциональный отдел и его руководитель ставят свои вопросы на первое место);7) появление тенденций чрезмерной централизации. |

***Линейно-функциональная структура управления*** позволяет сочетать преимущества линейной и функциональной структур (рис.7.3). Линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке решений, программ, планов, помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений (отделы, группы, бюро). Они не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями или исполнителями. Свои решения они проводят через высшего руководителя, либо (в пределах своих полномочий) доводят до специализированных служб или исполнителей.



Ш1 — штаб специалистов при руководителе высшего уровня; Ш2 — штабы специалистов при руководителях второго уровня (пунктирными стрелками обозначены функциональные связи)

Рис. 7.3 Упрощенная схема линейно функциональной структуры.

По этому принципу организована работа таких отделов, как планово-экономических, маркетинга, организации и оплаты труда, бухгалтерии и кадров и др. Чем крупнее предприятие, тем более разветвленным аппаратом оно располагает.

Линейно - функциональная структура имеет как преимущества, так и недостатки (табл. 7.3)

*Таблица 7.3*

Преимущества и недостатки линейно - функциональной структуры

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| 1)освобождение линейных руководителей от глубокого анализа проблем;2)более глубокая подготовка планов и решений, связанная со специализацией работников;3)стимулируется деловая и профессиональная специализация;4)упрощается работа линейного руководителя;5) возрастает удельный вес перспективных решений. | 1)на крупном предприятии удлиняется цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя;2) отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между линейными подразделениями;3) недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации.4)чрезмерно развита система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации. |

***Дивизиональные организационные структуры***. Сущность дивизиональных структур состоит в том, что с ростом размеров, расширением рынков сбыта, внедрением новых технологий, повышением изменчивости внешней среды происходит выделение управленческих звеньев, которые специализируются по видам товаров (продуктовая структура), по группам потребителей, географическим регионам (территориальному признаку).

При таком подходе внутри каждого отделения формируется собственный функциональный аппарат управления, который взаимодействует с центральным штабом и функциональным аппаратом в центре. Следует иметь в виду, что продуктовая структура становится полезной, если для предприятия возникает объективная необходимость в координации различных видов деятельности по производству какого-либо продукта, так как она позволяет достичь большей согласованности действий и более оперативного обслуживания потребителя продукции.

Территориальная структура полезна для крупных организаций, когда аналогичные деловые операции проводятся в различных регионах.

*Преимущества*: организация дивизиональных структур ориентирована на освоение новых рынков и новых технологий; способствует росту предприятия, повышает самостоятельность и степень ответственности руководителей за свою деятельность; создает хорошие предпосылки для расширения знаний и служебного роста. *Недостатки:* возникает вероятность дублирования деятельности; недостаточная информированность и общение между специалистами различных подразделений и центральными службами.

Упрощенная схема дивизиональной структуры по типам продукции приведена на рисунке 7.4.



РП1, РП2, РПЗ — руководители филиалов (блоков) (контурные рамки обозначают обособление подразделений в структуре)

Рис. 7.4 Упрощенная схема дивизиональной структуры.

**7.3.** . **Виды органических структур управления**

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.д.

Управление проектом сводится к определению его целей, формированию структуры, планированию и организации выполнения работ, координации действий исполнителей. Важным моментом в создании проектных структур является комплектование специального подразделения — проектной команды, работающей на временной основе. В состав группы включают необходимых, как правило, высокоспециализированных, специалистов, в том числе и по управлению. Руководитель проекта наделяется всей полнотой власти для решения задач, связанных с разработкой и реализацией проекта, и несет ответственность за планирование, оперативное управление, финансирование всех работ по проекту, поощрение работников.

Когда проект завершен, группа распускается, одни специалисты возвращаются на свои прежние рабочие места, другие переходят в новую проектную команду. При контрактной работе они увольняются в соответствии с условиями соглашения.

Проектные структуры обладают большой гибкостью, достаточно просты и экономичны, отличаются хорошей адаптивностью к изменениям извне. Однако при одновременной разработке группой нескольких целевых программ происходит дробление ресурсов и заметно усложняется развитие структуры как единого целого.

Для обеспечения проблем координации в проектных организациях создаются штабные органы из руководителей проектов или используются так называемые матричные структуры.

Одной из наиболее распространенных разновидностей проектных структур является матричная организационная структура

*Матричная структура* управления помогает решать проблемы координации и связывать воедино деятельность звеньев базовой структуры и временных групп (рис.7.5).



Рис. 7.5 Упрощённая схема матричной структуры

Она представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны — непосредственному руководителю функциональной службы (РА, РБ, РВ), которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта (РП1, РП2, РП3), с другой — руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: постоянными членами проектной группы и другими работниками функциональных отделов, которые под­чиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководите­лям подразделений, отделов.

Переход к матричным структурам обычно охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, при этом ее успех в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов об­ладают профессиональными качествами менеджеров и могут выступать в проектной группе лидерами. Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительные, что говорит об их эффективности.

*Преимущества****:*** возможность быстро адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям деятельности предприятия; подъем творческой инициативы руководителей и специалистов; рациональное использование кадров, усиление контроля за решением отдельных программ проекта, повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов; сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования части полномочий.

*Недостатки:* дороговизна и сложность матричной структуры для практической реализации: для ее внедрения нужна длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура; сложная структура соподчинения, трудности в приобретении навыков для работы по новой программе, практически отсутствует контроль по уровням управления и др.

**Вопросы для дискуссии**

1. Какие факторы обусловили необходимость разработки дивизиональных структур?
2. Как вы думаете, почему в основе проектирования структуры лежит специализация?
3. Как стратегия определяет структуру? Приведите пример.
4. Когда наиболее приемлема линейно-функциональная структура и почему?

**Тема 8. Управленческая информация в обеспечении функционирования предприятия**

8.1. Понятие информации и её восприятие.

8.2. Информационная система управления предприятием

8.3. Информационные технологии.

8.4. Документационное обеспечение управленческой деятельности.

**8.1. Понятие информации и её восприятие.**

Поведение человека обусловлено определенной полученной, усво­енной и обработанной им информацией. Под информацией понимается совокупность сведений и сигналов о процессах и явлениях, протекаю­щих во внешнем окружении и самом организме человека.

Управленческая информация — это совокупность сведений о состоянии и процессах, протекающих внутри и во вне организации. Управленческую информацию классифицируют по следующим признакам (табл. 8.1.)

*Таблица 8.1****.***

**Классификация информации**

|  |  |
| --- | --- |
| Признак  | Содержание |
| по содержанию | кадровая, техническая, финансово-экономиче­ская, правовая, общественно-политическая, природоохранная и др.; |
| по назначению | для руководителей и исполнителей, для однора­зовых действий и повседневного руководства, для внешнего или внутреннего пользования; |
| по степени конфиденциальности | для общего пользования, служебного пользования, секретная, сверхсекретная особой важности, подлежащая разглашению через установленный срок; |
| по степени достоверности | достоверная и проверенная, подлежащая дополнительной проверке, сомнительная, базирующаяся на домыслах и слухах; |
| по степени готовности для пользования ею | первичная несистематизированная и необработанная, промежуточная, прошедшая предварительную обработку, и конечная, готовая для анализа и принятия решения по ней; |

Информация может быть также классифицирована по объему, источникам, возрасту, срокам сбора и доставки, способам получения и распространения и другим признакам.

Источниками управленческой информации могут быть: выше­стоящее руководство, подчиненные им руководители и органы управ­ления, средства массовой информации, информационные системы, пе­риодическая печать, образцы техники, техническая документация, справочники, бизнес-документы, фотоснимки, микрофильмы, показания приборов и др.

Особо следует остановиться на *устной информации.* Для получения оперативной информации руководители часто применяют практику устных докладов. Восприятие устной информации здесь носит двусторонний характер.

Психологи указывают, что человек воспринимает не всю посту­пающую к нему информацию. Это зависит от множества причин субъ­ективного характера: личности передающего информацию и личности ее воспринимающего; от физиологических возможностей органов чувств обоих; склада и черт их характеров; способностей улавливать в потоке устной информации «тонкости»; умения верно определять значение невербальной информации; концентрации внимания на обсуждаемом вопросе; степени доверия участников обмена информацией друг к другу и ряда других причин.

В процессе восприятия устной информации (и не только устной) имеет значение внешнее окружение и ситуация. Важное значение имеет место, где встречаются обменивающиеся информацией, характер самой информации, кто инициатор встречи или от чьего имени осуществляется встреча по обмену информацией, присутствие других людей, шум, музыка и все, что может отвлекать внимание передающего и принимающего информацию. Восприятие информации зависит и от времени, отведенного или имеющегося в распоряжении участников об­мена информацией.

Восприятие человеком информации складывается из двух взаимо­связанных процессов — отбора и систематизации полученных сведений.

В процессе *отбора информации* происходит «отсеивание» не тре­бующей внимания и ненужной информации. Здесь важным является опыт человека, знание проблем, по которым поступила информация, его психологическое состояние, настроение, здоровье, отношение к происходящему и др. По этим причинам может быть и потеря инфор­мации.

В процессе *систематизации информации* человек «обрабатывает» воспринятое. Это быстротекущая, многогранная и сложная работа его головного мозга. Человек логически обрабатывает информацию, ис­пользуя при этом свои чувства, убеждения, предпочтения, эмоции (по­ложительные и отрицательные). Руководитель должен знать, что люди быстрее воспринимают информацию в спокойной непринужденной об­становке, а способ передачи и получения информации им знаком. Вос­приятие устной информации нельзя отделить от личности человека, передающего информацию, уважаемый он или нет, подчиненный или начальник, пожилой или молодой, мужчина или женщина. Все это имеет немалое значение.

Кроме официальных устных докладов, руководители могут получать и воспринимать информацию в ходе деловых бесед: при приеме со­трудника на работу или его увольнении, в ходе встреч с партнерами и клиентами, консультаций или общения с сотрудниками.

В практической работе руководители часто сталкиваются и с таким явлением, как слухи и дезинформация.

*Слухи* возникают и распространяются весьма быстро вследствие не­достатка или несвоевременности получения официальной информации. Таким образом, люди стремятся объяснить себе и окружающим сло­жившуюся ситуацию, высказывают догадки и выдвигают версии. Затем они, как снежный ком, обрастают несуществующими подробностями, сообщаются «по секрету» от одного человека к другому, а иногда возбуждают целые коллективы, сеют беспорядки и недовольство. Чтобы пресечь слухи, руководители должны выступать с разъяснениями, информировать работников о действительном состоянии дел, опровергать досужие домыслы.

Вероятность оправдания слухов зависит от их содержания, уровня интуиции их распространителей, а главным образом от степени осве­домленности людей. В зависимости от достоверности слухи могут оп­равдываться с достаточно высокой вероятностью, иногда достигающей 90%.

*Дезинформация* возникает, как правило, сознательно и целенаправ­ленно. Ею пользуются в конкурентной борьбе для того, чтобы скрыть настоящее положение дел на предприятии, для приукрашивания непо­пулярных мер и введения в заблуждение общественности. Дезинфор­мация может побудить руководителей к действиям, выгодным фир­ме-конкуренту и нанести экономический и моральный урон. Поэтому, получив информацию из источников, не вызывающих доверия, важно ее проверить.

К дезинформации прибегают обычно недобросовестные сотрудни­ки, которые стремятся к моральному разложению коллектива, паде­нию дисциплины и порядка на предприятии. Бороться с дезинформа­цией можно только разъяснительной работой и устранением источни­ка, порождающего ее. Работники, довольные своей работой и положением дел на предприятии, не поддаются на слухи, домыслы и дезинформации.

Значение информации для управления предприятием определяется:

*Во-первых*, тем, что она является важнейшим, особого рода ресурсом руководителя.

*Во-вторых*, выступает как основа процесса управления. С помощью информации осуществляются взаимосвязи между субъектом и объектом управления, а также внутри субъекта управления. Информация передается по каналам прямой и обратной связи, связывая тем самым субъект и объект управления.

*В-третьих,* информация выступает как основа коммуникаций в системе управления. С ее помощью осуществляются коммуникации предприятия с внешней средой - потребителями, поставщиками, конкурентами, государственными органами, а также между структурными подразделениями предприятия.

*В-четвертых*, информация является ресурсом управленческого труда. На основе исходной информации путем циклически повторяющихся стадий управленческого процесса органы управления принимают решения, организуют и контролируют их исполнение.

В управлении предприятиями основными характеристиками информации являются: объем, достоверность, ценность, насыщенность и открытость.

К информации предъявляются определенныетребования. Чем точнее и объективнее информация отражает состояние объекта управления, тем обоснованнее принимаемые руководителями и специалистами решения.

Получаемая информация о ситуации принятия решений должна быть достоверной и достаточно полной. Недостоверная либо недостаточно полная информация может приводить к принятию ошибочных и неэффективных решений. Однако не меньшие трудности возникают и при наличии избыточной информации, поскольку возникает проблема отбора информации, действительно представляющей интерес и важной для своевременного принятия эффективного управленческого решения.

**8.2. Информационная система управления предприятием**

В последней четверти XX в. общественное производство в целом и отдельные предприятия нашей страны развивались в направлении соз­дания автоматизированных систем управления (АСУ). Особенно бурно этот процесс стал протекать после выпуска ЭВМ третьего поколения на интегральных схемах. Все виды информации, необходимые для управления, составляют информационную систему.

Услугами информационной системы пользуются повсеместно. Созданы крупные комплексы спутниковой связи, информационно-вы­числительные комплексы, информационно-вычислительные центры, автоматизированные системы управления технологическими процессами. Информационная система — это комплекс взаимосвязанных технических устройств связи, объединенных в единое целое

*Информационная система управления предприятием* – организационно оформленная совокупность информационных потоков, документов, каналов связи и технических средств, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы управления для выполнения управленческих функций.

К основным функциям информационной системы предприятия относят решение с их помощью следующих видов задач:

- определение потребности каждого руководителя в необходимой ему информации определенного характера, содержания и объема;

- разработка программного обеспечения, создание и использование банков данных;

- определение потребности в технических средствах и затратах на их приобретение и эксплуатацию;

- координация всех решений по информационному обслуживанию;

С помощью информационных систем осуществляется управление производством, обменом, финансами, подготовкой кадров в учебных заведениях, научными исследованиями и т. д. Во всех экономически развитых странах фирмы эффективно применяют информационную систему управления (ИСУ) на базе интеграции инфраструктуры компаний и информационных систем. Это дает возможность руководителям быстро взаимодействовать между собой, ускоряет процесс выработки и принятия необходимых решений.

На отечественных предприятиях с помощью информационных сис­тем решаются многие вопросы технической и технологической подготовки производства, технологические, научно-технические, конструкторские и нормативные расчеты, экономические обоснования, планирование и учет.

ЭВМ позволяет высвободить значительный состав учетчиков, бух­галтеров, плановиков и других работников, занятых планированием и нормированием труда, начислением зарплаты, учетом материально-производственных запасов и их управлением, реализацией продукции, статистической отчетностью. ЭВМ стала обычным явлением в процессе управления непосредственно производственными процессами. На основе быстрой обработки информации рассчитываются оптимальные режимы работ участков и цехов, конвейеров, агрегатов и машин, осуществляется диспетчеризация и оперативное управление производством.

Современная ИСУ позволяет выполнять работу в трех основных направлениях:

1. *пассивно реагирующую,* когда машина выдает информацию и пассивно реагирует на специальные требования и требования заказчика снижать затраты на производство;
2. *в опережающем направлении,* когда она инициирует и направляет проекты, реализуемые с целью роста эффективности хозяйственной деятельности;
3. *в координирующем направлении,* когда машина выступает в роли консультанта по вопросам производственных требований и изменений технологий.

К другим видам связи относятся: Интернет, электронная почта, цифровая сотовая связь, цифровая радиосвязь. Обмен информацией невозможен без соответствующей коммуникации. Руководители взаимодействуют между собой и с исполнителями посредством личных контактов, обмена документами и с помощью электронных средств связи.

**8.3. Информационные технологии.**

Под *информационными технологиями* подразумевают совокупность методов, производственных процессов и программно-технических средств, объединенных в технологическую цепочку, обеспечивающую сбор, хранение обработку, вывод и распространение информационных ресурсов. Технология информационной деятельности предполагает: создание системы записей (цифровой и текстовой информации) с применением средств компьютерной техники; использование форм как носителей информации; формирование базы данных; создание пакетов прикладных программ.

Современные информационные технологии позволяют существенно повысить интенсивность обмена информацией внутри предприятия. В частности, использование внутренней электронной почты или технологии Internet дает возможность избавиться от множества ненужных бумаг, быстрее и точнее информировать заинтересованных лиц о событиях, происходящих на предприятии, уменьшить число совещаний и т.д.

Но применение информационных технологий снижает частоту межличностных контактов, что может отрицательно отразиться на корпоративной культуре. Еще одна опасность новых информационных технологий - это информационная перегрузка. В некоторых случаях в коммуникационные сети и системы электронной почты поступает слишком много информации, могут возникнуть сложности с сортировкой полезной и пустой информации.

Важнейшим этапом формирования информационного обеспечения является организация технологического процесса переработки информации с помощью новых информационных технологий.

Эти технологии включают:

- новые технологии коммуникаций на основе локальных и распределительных сетей ЭВМ;

- новые технологии обработки информации на основе персональных компьютеров (ПЭВМ) и специализированных рабочих мест;

- технологии, исключающие бумагу как основной носитель информации;

- новые технологии принятия решений на основе средств искусственного интеллекта – баз знаний, экспертных систем, систем моделирования с различными формами представления моделируемых ситуаций и т.п.

Внедрение новых информационных технологий в управленческую деятельность преследует не только автоматизацию рутинных методов обработки информации, но и организацию информационно – коммуникативного процесса на качественно новом уровне.

Решение вопросов внедрения новых технологий требует комплексного, разностороннего подхода. Важно не только исследовать технико-экономические и организационные аспекты проблемы, но и учитывать влияние внедрения новых технологий на положение работника в производственном процессе. В частности, требуется анализ трудовых функций работника, его образа действия, навыков, способностей, условий труда.

В последнее время руководители все чаще прибегают к услугам информационно-вычислительных центров (ИВЦ).Потоки информации идут туда с различных сторон и в самом разнообразном виде.

Процесс движения информации в ИВЦ можно представить следующими этапами:

1. информация готовится в форме отчетов на бумаге или в элек­тронном виде на ЭВМ;
2. определяется, что требуется конечному пользователю, и решается целесообразность выполнения информационного заказа;
3. создается база данных и проводится кодирование программы для производства, требуемого в п. 2;
4. осуществляется тестирование базы данных и программы, созданной в п. 3;
5. создается и проводится прогон программы для производства требуемого пользователем информационного продукта и его доставки;
6. сопровождается и расширяется база данных и программ с учетом текущих хозяйственных изменений и требований обстановки.

Таким образом, ИВЦ — это производственная линия, на которой изо дня в день выпускается информационная продукция.

Одновременно с положительным эффектом ЭВМ увеличивает пси­хологическую нагрузку, сокращает время для личных контактов и др. Все это может повлечь за собой возникновение нежелательного климата на производстве, нервные срывы **у** работников и в конечном итоге падение производительности труда. Машину нельзя противопоставлять человеку, делать его бессловесным придатком техники. Применение ЭВМ должно иметь разумные пределы.

**8.4. Документационное обеспечение управленческой деятельности**

Процесс управления включает в себя действия, которые оформляют документально: сбор и обработка информации, подготовка и принятие решения, доведения решения до исполнения, исполнение решения, передача информации о выполнении и контроль, передача информации по вертикальным и горизонтальным связям, хранение и поиск информации. Предприятия и их должностные лица в процессе осуществления своих функций вступают в деловые отношения, которые отражаются в соответствующих документах.

Управленческая деятельность фиксируется в организационно-распорядительных документах, которые подразделяются на следующие группы (рис. 8.1.).

**Организационно - распорядительная документация**

Организационные документы: уставы, положения, инструкции, правила

Распорядительные документы: приказы, распоряжения, указания, решения

Справочно-информационные документы: письма, докладные и служебные записки, справки, протоколы, акты

Кадровые документы: заявления, анкеты, представления, справки

*Рис. 8.1.* Организационно - распорядительная документация

В управленческой деятельности значительное место занимает служебная переписка. Основой её являются служебные письма. Вне зависимости от назначения письмо обычно состоит из двух логически связанных частей. В первой приводится описание фактов, послуживших основанием для составления письма, а во второй излагаются просьбы, предложения, решения по существу рассматриваемого вопроса.

В делопроизводстве используются журнальные, карточные и автоматизированные системы регистрации документов. Рекомендуется следующая форма журнала регистрации входящих документов:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Дата поступления и индекс документа | От кого поступил документ | Краткое содержание | Резолюция или кому направлен документ | Отметка об исполнении |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Карточная система используется на предприятиях с большим количеством входящих и исходящих документов. Она имеет преимущество перед журнальной, так как облегчает поиск документов и контроль за их исполнением.

Автоматизированные системы обработки информации — это интегрированные диалоговые системы документационного обеспечения управления.

Для обеспечения правильного формирования и учета документов на предприятии (любой организации) должна составляться *номенклатура дел* – систематизированный перечень заголовков дел с указанием сроков их хранения, оформленный в установленном порядке. В номенклатуре включены все документы, образующиеся в деятельности предприятия, кроме технических документов и печатных изданий.

В зависимости от вида, документы хранятся либо краткие сроки, либо остаются на длительное архивное хранение (потом уничтожается). Отбор документов на хранение или уничтожение является результатом экспертизы ценности документа (при уничтожении составляется акт).

**Вопросы для дискуссии**

1. Какое значение в современных условиях имеет владение информацией.
2. Каким образом можно повысить эффективность восприятия устной информации?
3. Какие последствия может иметь дезинформация и как с ней бороться?

**Тема 9. Управление производством**

9.1. Структура и содержание системы управления производством.

9.2. Процесс управления производством.

9.3.Оперативное управление производством

9.4. Регулирование хода производства.

**9.1. Структура и содержание системы управления производством**

Производство является центральным ядром предприятия, организованным на основе рационального сочетания в пространстве и времени средств, предметов труда и самого труда для реализации производственного процесса по выпуску продукции.

***Управление производством* –** это комплекс мероприятий, направленных на рациональное сочетание и использование в пространстве и во времени основных элементов производства (средства труда, предметы труда, конкретный живой труд людей).

Управление производством *—* непрерывный во времени процесс, обеспечивающий реализацию целей по выпуску продукции на основе создания необходимых условий для его эффективного протекания.

Характерными чертами управления производством являются:

* существование общей цели и задач производственной системы предприятия;
* существование конкретных целей у производственных подразделений, подчиненных достижению общей цели;
* сравнение информации об управляемых производственных процессах;
* оценка и выбор соответствующих воздействий по результатам сравнения указанной информации;
* контроль результатов деятельности подразделений и производства в целом.

Сущность управления производством заключается в том, что оно обеспечивает:

* выделение ресурсов, которые гарантируют выполнение производственных программ;
* определение номенклатуры, количества, качества, сроков и стоимости выпускаемой продукции;
* осуществление контроля хода производства;
* выявление и предотвращение внутренних и внешних негативных изменений и воздействий на запланированный ход производства;
* эффективное использование ресурсов, которые гарантируют выполнение производственных программ;
* реализацию поставленных целей;
* использование творческого подхода к управлению производством;
* стабильность в выполнении производственных заданий.

В связи с этим *искусство управлять производством* — это значит уметь предвидеть прогрессивные изменения в производстве и управлении, организовывать работу исполнителей, распоряжаться, координировать и контролировать действия работающих.

Как объект управления, производство является динамично развивающейся системой, элементы которой взаимосвязаны и взаимозависимы. Они требуют четкого и целенаправленного взаимодействия с внутренней и внешней средой каждого подразделения.

Система управления производством состоит из ряда подсистем.

*Целевая подсистема* системы управления производством состоит из компонентов:

* повышение качества выпускаемых товаров и выполняемых услуг;
* ресурсосбережение, энергосбережение;
* расширение рынков сбыта товара;
* организационно-техническое развитие производства;
* социальное развитие коллектива и охрана окружающей среды.

*Обеспечивающая подсистема* включает:

* *организационное обеспечение:* нормативно-методические документы по разработке, функционированию, развитию системы (стандарты всех уровней, положения о подразделениях, должностные инструкции и т.д.);
* *техническое обеспечение* - используемый в управлении комплекс технических средств;
* *правовое обеспечение* - законодательные и нормативные акты по налоговым, финансовым вопросам, стандартизации, метрологии, сертификации, защите прав потребителей, приватизации, антимонопольной политике, управлению качеством товаров, технике безопасности и охраны труда и т.д.;
* *информационное обеспечение* - организация информации в системе управления производством;

*Функциональная подсистема* обеспечивает реализацию следующих функций:

* управление производством; планирование; организация процессов; учет; нормирование; контроль; анализ; мотивация; координация; регулирование.

*Управляющая подсистема* включает:

* управление персоналом;
* разработку и реализацию управленческих решений по управлению производством,
* оценку и контроль исполнения решений.

**9.2. Процесс управления производством**

Реализация целей и задач в каждом из подразделений основного производства требует четкой и строгой регламентации их работы, согласованного взаимодействия трудовых коллективов по изготовлению продукции. Это достигается на основе изучения фактического состояния производства и выработки соответствующих решений.

Любой цех (установка) в каждый плановый период характеризуется определенной производственной ситуацией, которая непосредственно влияет на выполнение поставленной цели. Поэтому важным фактором в процессе управления являются оценка фактического состояния производства и определение путей преодоления возникших в ходе производства противоречий между целью и сложившейся производственной ситуацией. В соответствии с этим определяются конкретные задачи каждого подразделения, которые учитывают максимальные возможности по реализации поставленных целей.

Заключительным этапом процесса управления являются выработка и принятие управленческих решений, в которых устраняются имеющиеся противоречия, намечаются пути организационного обеспечения для выполнения задач.

Практическая реализация процесса управления выражается в периодически повторяющихся работах по формированию производственных программ цехам (установкам), оперативных сменно-суточных заданий участкам, бригадам и непрерывном слежении за их выполнением. Выполнение принятых управленческих решений сопровождается регламентацией работы подразделений, созданием нормативной базы планирования, инструктажем исполнителей, организацией взаимодействия (координацией работы) звеньев и ступеней управления производством.

Основными (общими) функциями управления производством являются: организация, нормирование, планирование, координация, мотивация, контроль и регулирование.

Перечисленные функции дополняют и проникают друг в друга, в совокупности и взаимосвязи они образуют цикл управления и отражают содержание повседневного управления производством (рис.9.1).



*Рис. 9.1.* Схема цикла управления производством

Все функции управления производством тесно связаны между собой. С одной стороны, плановые задания служат основой для учета, анализа, контроля хода производства. С другой - данные учета, контроля и анализа используются для регулирования хода производства. В свою очередь составление и корректировка плановых заданий осуществляются с учетом их фактического выполнения за прошедший период.

В обобщенном виде понятие о системе управления производством можно сформулировать следующим образом*.* *Система управления производством* представляет собой совокупность взаимосвязанное структурных элементов (информации, технических средств ее обработки, специалистов отделов (бюро) по управлению, связей и отношений между ними, соответствующих функций, методов и процессов управления), обеспечивающих при их скоординированном взаимодействии реализацию производственными подразделениями поставленных целей.

Основная цель предприятия и его подразделений реализуется в результате выполнения производственной программы, вкоторой *определяются перечень, количество, сроки и стоимость получаемой продукции.*

Основанием для формирования производственной программы является перспективный план выпуска продукции, разрабатываемый по результатам изучения конъюнктуры рынка и сбыта продукции в соответствии с профилированием подразделений и их развитием. Эта область работы относится к высшему звену управления, и ее можно отнести к стратегическому планированию.

При разработке производственной программы формулируются цели, определяются (если это необходимо) мероприятия по реконструкции предприятия, подразделений или совершенствованию организации и управления производством, устанавливаются отношения с внешней средой в части поставок сырья, материалов и т.д. Процесс распределения программы до конкретных исполнителей (цехов, участков, бригад, рабочих мест) и управление производством в целом осуществляются по единой схеме и на основе одних и тех же функций управления.

*Под организацией работы по выполнению производственных программ* и заданий как функции управления понимается совокупность мер, связанных с регламентацией действий управленческого персонала по своевременному и высококачественному материально-техническому обеспечению работы цехов (производства в целом), мобилизацией имеющихся ресурсов и резервов, а также их перераспределением для безусловного выполнения производственных программ.

**9.3. Оперативное управление производством**

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

Работы по оперативному управлению производством выполняются в реальном масштабе времени. Оперативное управление производством осуществляется на основе непрерывного (повседневного) слежения за ходом производства, оказывая целенаправленное воздействие на коллективы цехов, участков (бригад), рабочих для обеспечения безусловного выполнения утвержденных производственных программ.

Это достигается:

* строгим распределением работ на короткие периоды времени (декада, неделя, сутки, смена) в цехах, на производственных участках (бригадах) четкой организацией сбора и обработки информации о ходе производства;
* комплексным использованием средств вычислительной техники для подготовки вариантов управленческих решений;
* повседневным анализом и владением управленческим персоналом производственной ситуацией в каждом звене предприятия;
* своевременным принятием решений и организацией работы по предупреждению нарушений в ходе производства или для быстрого его восстановления в случае отклонений от запланированной траектории управления.

Контроль (учет и анализ) и регулирование (диспетчеризация) являются завершающей стадией процесса управления производством. Основой для выполнения этих работ является оперативный учет результатов производственной деятельности цехов и их подразделений,

Своевременный, полный и точный учет отклонений позволяет не только вести контроль, но и оперативно регулировать ход производства, направляя его в соответствии с разработанным планом. Эти условия могут быть обеспечены только при рациональной организации системы оперативного учета в масштабе всего предприятия на основе комплексного применения современной вычислительной техники и периферийных устройств.

Отсюда вытекает, что *основной задачей* *оперативного учета* является получение информации о результатах работы производственных цехов и их подразделений за определенный период времени в целях ее использования для контроля и регулирования текущего хода производства. В синтезированном виде эта информация используется для целей планирования производства в каждом из цехов на более длительные периоды времени: месяц, квартал и т.д.

**9.4. Регулирование хода производства**

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

Предупреждение или устранение отклонений и сбоев возможны благодаря использованию резервов — материальных, временных и организационных.

Регулирование хода производства должно отвечать следующим требованиям:

* опираться на четкую организацию оперативного планирования производства, непосредственным продолжением которого она является;
* предполагать непрерывность контроля и наблюдения за ходом производства;
* осуществлять обязательное быстрое и четкое выполнение распоряжений руководства;
* базироваться на четкой ответственности и преемственности оперативного руководства производством.

Вся текущая работа по руководству производством в масштабе предприятия лежит на персонале производственно-диспетчерского отдела (сменные диспетчеры и операторы), находящегося в подчинении главного диспетчера.

Организационное построение диспетчерского аппарата зависит от типа, характера и масштаба производства, производственной структуры предприятия. В структуру ПДО (планово – диспетчерского отдела), как правило, включается центральное диспетчерское бюро, возглавляемое главным диспетчером. В его ведении находятся диспетчерские группы, которые осуществляют взаимодействие с различными структурными подразделениями по обеспечению ритмичного хода производства, В состав центрального диспетчерского бюро входит диспетчерская группа по основному и вспомогательному производству, а также по службам реализации и обеспечения подготовки производства.

Эффективность деятельности диспетчерской службы во многом зависит от организации взаимосвязи и взаимодействия центральной диспетчерской службы с другими функциональными подразделениями предприятия, обеспечивающими и обслуживающими основное производство:

В процессе контроля и анализа хода производства *главный диспетчер* ежедневно получает из вычислительного центра (ВЦ) предприятия необходимую информацию о результатах работы за прошедшие сутки по соответствующим формам. Взаимосвязь между этими службами не только носит информационный характер, но и заключается в принятии совместных решений по оперативным вопросам в связи с отклонениями в производстве. Варианты указанных решений вырабатываются на основе автоматизированной обработки данных оперативного учета, результатов контроля и анализа хода производства Наиболее эффективная работа диспетчерского персонала достигается на основе функционирования на предприятии автоматизированной системы контроля и анализа, экспертных систем в сочетании с интегрированной АСУ (ИАСУ), обеспечивающих комплексное решение всех задач управления производством.

**Вопросы для дискуссии:**

1. Сформулируйте цель и задачи управления производством на предприятии. Дайте характеристику производства как объекта управления.
2. В чем заключается смысл и содержание оперативного управления производством на уровне предприятия, цеха, участка?
3. Каким образом можно учесть оценку качества труда руководителя, специалиста по оперативному управлению в действующих системах материального и морального стимулирования

**Тема 10. Управление персоналом**.

10.1 Персонал предприятия и его характеристика.

10.2 Кадровая политика предприятия.

10.3 Система управления персоналом.

10.4 Организация найма и отбора персонала

10.5 Оценка работы персонала.

10.6 Развитие персонала.

**10.1. Персонал предприятия и его характеристика**

Персонал — это полный личный состав наемных работников организации (за ис­ключением руководства), выполняющих различные производственно-хозяйст­венные функции. Та часть персонала, которая официально числится в ее штатах, называется кадрами.

Численность персонала (на конкретную дату или в среднем за период) определя­ется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти фак­торы задают ее нормативную (плановую) величину.

Более объективно персонал характеризуется списочной (фактической) численностью, т. е. количеством сотрудников, которые официально работают в организа­ции в данный момент (в том числе и временно отсутствуют). В их составе выделяют три категории: постоянные, временные и сезонные работники.

Мера квалификации работника называется профессиональной компетентностью. Она определяет способность на необходимом уровне выполнять свои функции как в обычных, так и в экстремальных условиях, успешно осваивать новое и быстро адаптироваться к меняющимся условиям.

В основе профессиональной компетентности лежит профессиональная пригодность, т. е. совокупность психических и психофизиологических особенностей, которыми человек обладает для осуществления эффективной деятельности.

Профессиональная пригодность бывает потенциальной, имеющей вид задатков, и реальной, складывающейся на их основе в результате освоения новых знаний и навыков.

Выделяют следующие элементы профессиональной пригодности: физические данные и состояние здоровья; квалификация, опыт; личные качества (энергичность, самообладание, адаптивность); активность; психические особенности; на­правленность личности; характер трудового поведения; соответствие требованиям, предъявляемым законодательством, и т. д.

Возрастная структура персонала характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в его общей численности.

Структура персонала по стажу может рассматриваться двояко — в плане общего стажа и стажа работы в данной организации. С общим стажем напрямую связан уровень производительности труда, а стаж работы в организации характеризует закрепляемость кадров.

Структура персонала по уровню образования (общему и специальному) предпола­гает выделение лиц, имеющих высшее, незаконченное высшее (более полсрока обучения), среднее специальное, среднее общее, неполное среднее, начальное об­разование.

Организационная структура-это состав и соподчинённость взаимосвязанных звеньев в управлении, которые включают аппарат управления и производственные подразделения.

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

Социальная структура характеризует трудовой коллектив предприятия, как совокупность групп по полу, возрасту, уровню образования, семейному положению, национальному и социальному составу.

Ролевая структура характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям:

* *творческие* роли (энтузиасты, изобретатели, рационализаторы -характеризуются активной позицией);
* *коммуникационные* роли определяют содержание и степень участия в информационном процессе, взаимодействия в обмене информацией (лидеры, координаторы, связные);
* *поведенческие роли* - характеризуют типовые психологические модели поведения людей на производстве, отдыхе, в конфликтных ситуациях (оптимист, нигилист и др.)

**10.2. Кадровая политика предприятия**

Сущность ***кадровой политики*** предприятия состоит в привлечении, закреплении и адекватном использовании высококвалифицированных работников, в создании условий для реализации ими своего профессионального потенциала для эффективного функционирования предприятия.

*Цель* кадровой политики предприятия - создание сплоченной, ответственной, высокопроизводительной рабочей силы и обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самого предприятия, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Кадровая политика предприятия находит отражение в следующих документах предприятия: устав; коллективный договор; правила внутреннего трудового распорядка; контракт с сотрудниками; положение об оплате труда; положение об аттестации кадров и др.

Основные направления кадровой политики предприятия:

* прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
* разработка программ развития персонала с целью решения текущих и будущих задач;
* разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;
* создание современных систем подбора и отбора кадров;
* разработка программ занятости;
* усиление стимулирующей роли оплаты труда;
* разработка социальных программ;
* массовая переквалификация персонала в связи с переходом к новым технологиям;
* омоложение кадров за счет привлечения молодых специалистов и стимулирования досрочного выхода на пенсию лиц, неспособных адаптироваться к новым условиям;
* оказание помощи в трудоустройстве при массовых увольнениях.

Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления предприятием, а главным объектом кадровой политики является персонал.

*Требования* к кадровой политике предприятия:

* гибкость - кадровая политика должна корректироваться в соответствии с изменениями тактики предприятия, производственной и экономической ситуации;
* экономическая обоснованность - следует исходить из реальных финансовых возможностей предприятия, поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с издержками для предприятия;
* индивидуальный подход к работникам.

Разрабатывается кадровая политика собственниками, высшим руководством и кадровой службой предприятия. Общее руководство кадровой политикой осуществляет первый руководитель. Реализуется кадровая политика соответствующими линейными, функциональными руководителями и кадровой службой.

**10.3. Система управления персоналом**

***Управление персоналом*** включает специальные функции управления людьми: подбор, расстановку, оценку кадров, их подготовку и переподготовку, повышение квалификации, продвижение по службе, ротацию, развитие и планирование персонала, формирование резерва и работу с ними.

*Основная цель* управления персоналом – с наибольшей эффективностью использовать кадровый потенциал, которая осуществляется через стабилизацию и развитие кадрового потенциала.

Под *кадровым потенциалом* понимается уровень совместных возможностей персонала предприятия, в которых интегрируются:

* профессиональные возможности работников и руководителей;
* организационная культура;
* сложившиеся в организации межличностные отношения (социально-психологический климат коллектива предприятия);
* господствующий в организации стиль руководства.

Важнейшим элементом служб персонала являются кадровые подразделения, управляющие его движением. Их основными функциями являются: учет; прогно­зирование и планирование потребности в кадрах; организация набора, изучения и оценки; подготовки, переподготовки, перемещения, увольнения работников; формирование кадрового резерва и работа с ним по специальным программам; участие в аттестации персонала и мероприятиях по ее итогам.

Работа служб персонала имеет два направления: тактическое и стратегическое.

В рамках первого осуществляется текущая кадровая работа: анализ состояния и определение потребности в кадрах, разработка штатных расписаний; набор, отбор, оценка персонала; тестирование; планирование перемещений и увольнений; текущий учет и контроль; подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников; формирование резерва на выдвижение, воспитательная работа; разре­шение конфликтов, проведение социальной политики.

Стратегическое направление работы служб персонала ориентировано на формирование кадровой политики организации, т. е. системы теоретических взглядов, идей, требований в области работы с персоналом, ее основных форм и методов.

Работа с персоналом должна рассматриваться как система (рис. 10.1.), и находить отражение в главных нормативных документах предприятия.

Основой системы управления персоналом предприятия является ***механизм управления****,* который включает в себя принципы, функции, методы управления персоналом и стиль руководства.



*Рис. 10.1*.Система управления персоналом

Основными *принципами управления* персоналом могут быть названы:

* Принцип подбора кадров по личным и деловым качествам.
* Принцип преемственности персонала на основе сочетания в трудовых коллективах опытных и молодых работников.
* Принцип профессионального и должностного продвижения кадров на основе обеспечения условий для постоянного повышения их профессиональной квалификации.
* Принцип открытого соревнования, согласно которому предприятие, стремящееся к росту своего кадрового потенциала, должно поощрять открытое соревнование между работниками, стремящимися занять руководящие посты. Основное внимание при этом уделяется самообразованию руководителей, поскольку организация не может позволить себе иметь управленцев, не заинтересованных в росте своего профессионального мастерства.
* Принцип демократизации работы с кадрами, который заключается в:

 - индивидуализации деятельности кадровой службы, когда рассматривается личность каждого работника, его интересы и потребности;

 - изучении и учете коллективного мнения работников предприятия при принятии важнейших решений по проблемам его деятельности;

 - участии коллектива подразделения в оценке своих работников;

 - вовлечении в процесс управления предприятием рядовых сотрудников через их участие в кружках качества, общественных бюро экономического анализа и т.п.;

 - обязательном информировании работников о результатах и перспективах производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

* Принцип системности работы с кадрами, означающий, что управление персоналом:

 - должно охватывать не отдельные категории работников, а весь персонал;

 - должно быть направлено на разрешение причин существующих проблем, а не их следствий;

 - должно использовать разные методы, приемы, средства работы с персоналом.

* Принцип адаптивности к динамичным условиям внешней среды. В первую очередь данный принцип требует соответствия кадровой работы в организации возникающим новым ситуациям.

*Функции* управления персоналом представляют собой относительно стабильные, характеризующиеся определенной однородностью и сложностью, виды управленческой деятельности, с помощью которых происходит воздействие на персонал. Именно в функциях раскрывается содержание управления персоналом как процесса.

Важнейшими функциямиуправления персоналом являются следующие (рис.10.2.):



*Рис. 10.2*. Функции управления персоналом

В соответствии с действующей оргструктурой предприятия в управлении персоналом на НПЗ в зависимости от направления работы участвуют: заместитель генерального директора завода по персоналу и социальному развитию, отдел кадров (ОК), отдел подготовки кадров (ОПК), отдел организации труда и заработной платы (ООТиЗ), отдел социального развития (ОСР), информационно - вычислительный центр (ИВЦ), руководители структурных подразделений и служб. Общее руководство и координацию процесса управления персоналом осуществляют генеральный директор и заместитель генерального директора завода по персоналу и социальному развитию.

*Планирование персонала* – это одна из важнейших функций управления персоналом, которая состоит в количественном, качественном, временном, пространственном определении потребности в персонале, необходимом для достижения целей предприятия.

Основной целью планирования потребности в персонале является обеспечение предприятия необходимой рабочей силой при минимизации издержек.

Численность работников в настоящее время централизованно не устанавливается, это – расчетный показатель.

Потребность в персонале предприятия зависит от планируемых объемов производства, уровня производительности труда, технологического и организационного уровня производства и многих других факторов.

Укрупнено требуемая численность работников предприятия может быть определена:

 (10.1)

где *Чп, Чб* – численность ППП в плановом и базисном периоде соответственно, чел.

 – индекс изменения объема производства в плановом периоде по сравнению с базисным;

*Э* – относительное уменьшение численности персонала за счет роста производительности труда, чел.

Данный метод расчета применим только для действующих предприятий со стабильным плавным изменением производственной программы.Более точной и обоснованной является методика определения плановой численности работников предприятия прямым способом. Наиболее распространенными являются следующие методы определения потребности в рабочих:

* по трудоемкости производственной программы;
* по нормам выработки;
* по рабочим местам на основании норм обслуживания машин и агрегатов и контролю за технологическим процессом.

Основными статьями затрат на персонал, которые необходимо учитывать при планировании, являются:

* основная и дополнительная заработная плата;
* социальные выплаты;
* отчисления на социальное страхование;
* расходы на служебные командировки и разъезды;
* расходы на подготовку, повышение квалификации и переподготовку персонала;

Предприятие заинтересовано в привлечении высококвалифицированного персонала. Для этих целей наряду с функциями планирования потребностей в кадрах, использования кадров, обеспечения кадрами осуществляется маркетинг персонала.

*Маркетинг персонала* включает:

* исследование рынка рабочей силы;
* исследование качеств кандидатов, а также их требований и возможностей;
* воздействие на субъективное восприятие кандидатом преимуществ рабочего места на предприятии (реклама должностей);
* проведение сегментирования рынка рабочей силы (инженеры, экономисты, рабочие) и выбор путей ее привлечения;
* проведение рекламных кампаний с целью привлечения новых сотрудников требуемой квалификации;
* формирование потенциальных кандидатов внутри предприятия.

Поиск необходимых работников осуществляется с помощью:

 - объявлений в газетах (прямые, косвенные или зашифрованные) и других средствах массовой информации;

- государственных служб занятости;

- неформальных коммуникаций (непосредственное или через деловых партнеров или знакомых обращение к потенциальному кандидату на должность);

- реакции на непосредственное заявление о приеме на работу;

- договоров о сотрудничестве с высшими, средними специальными, профессионально-техническими учебными заведениями;

- конкурсов на замещение вакансий; ярмарок вакансий;

- механизмов выборов предварительного резерва; систем тестирования, собеседования.

Для привлечения кандидатов предприятие может использовать методы поиска внутри организации и привлечение кандидатов со стороны.

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала приведены в табл. 10.1.

Эффективность названных путей привлечения персонала определяется ситуацией на рынке труда и возможными финансовыми затратами на привлечение персонала.

*Таблица 10.1*

Сравнительная характеристика внутренних и внешних источников набора персонала.

|  |  |
| --- | --- |
| Достоинства | Недостатки |
| Привлечение за счет внутренних источников |
| Знание производства, его особенностейЗнание сотрудников и их возможностей. Появляется возможность продвижения у других сотрудников, освобождаются начальные места для молодежи. Быстрое замещение должности и незначительные расходы при набореВозникает сплоченный климат в коллективе | Уменьшается возможность выбораВысокие расходы на повышение квалификацииВозможна «производственная слепота», т.е. не видно недостатков у собственных кандидатовНапряженность среди сотрудников, борьба за выдвижение (нездоровая конкуренция за рабочее место)Психологическая отторжимость выдвиженца коллективомЗамещение мест и повышение в должности только «ради мира и спокойствия» |
| Привлечение за счет внешних источников |
| Покрывается потребность в кадрахБольшая возможность выбораНовые импульсы для предприятия, за счет знания кандидатом другого предприятия | Большие расходы при набореНет знания производства, необходимы время и расходы на общее ознакомление и испытательный срок Высокая квота при приеме со стороны способствует текучести кадровНового работника плохо знают в коллективе |

**10.4. Организация найма и отбора персонала.**

***Наем на работу*** – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающий качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных предприятием. С привлечения и приема на работу начинается управление персоналом.

Основная задача найма персонала на работу является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. Процесс приема на работу состоит из нескольких стадий:

* детализация требований к вакантному рабочему месту и кандидату на его занятие;
* подбор кандидатов;
* отбор кандидатов;
* оформление на работу.

*Требования, предъявляемые к работнику* можно сгруппировать следующим образом:

1. профессиональные (образование, стаж работы, наличие профессионального опыта, конкретные навыки и умения, наличие официальных документов – диплом, лицензия и т.д.);
2. личностные (внешний вид, интеллектуальные качества, характер);
3. биографические и ситуационные (возраст, пол, семейное положение, место жительства).

*Отбор персонала* – это процесс изучения профессиональных и деловых качеств каждого претендента с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности; оценка кандидатов из привлеченного резерва на соответствие требованиям; выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его специальности, квалификации, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Это процедура дорогостоящая и сложная, осуществляется она поэтапно.

Решение при отборе обычно принимается после прохождения нескольких ступеней.

* 1. Предварительный отбор, беседа.
	2. Заполнение бланка, автобиография, анкетирование.
	3. Беседа по найму, собеседование.
	4. Тесты по найму.
	5. Проверка рекомендаций и послужного списка.
	6. Медицинский осмотр.
	7. Принятие окончательного решения.

*Первичный отбор* начинается с анализа списка кандидатов и отсеивания кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Наиболее распространенные методы – анализ анкетных данных и тестирование.

*Анализ анкетных данных****,*** автобиографий, резюме является простым, дешевым и достаточно эффективным, когда имеется обширный список кандидатов и когда речь идет о специализированных должностях. Основными аспектами анализа обычно являются: семейное положение, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность. Информация пригодна для предварительного отбора и «округления оценки». В тоже время он является достаточно приблизительным в оценке потенциала, поскольку ориентирован на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние.

*Проверка представленных документов, отзывов* и рекомендаций является обязательной. Это поможет получить достаточно объективную информацию для предсказания будущего поведения кандидата на рабочем месте.

*Медицинский осмотр* обычно проводится по следующим причинам: необходимость определения возможностей кандидата физически выполнять предлагаемую работу; стремление избежать необоснованных жалоб работников по поводу компенсаций за утраченное здоровье; необходимость предотвратить наем переносчиков заразных болезней.

В настоящее время сформировалось два основных метода проведения отбора (рис. 10.3), применяемые помимо ознакомления с документами кандидатов, их устными и письменными рекомендациями:



*Рис. 10.3.* Методы отбора персонала

♦ собеседование (или интервью), являющееся наиболее распростра­ненным и дешевым методом отбора кадров, но его результаты во многом зависят от знаний и умений сотрудников, проводящих собеседование, т.е. здесь велика роль субъективного фактора;

♦ испытания, которые помогают предсказать, насколько эффективно будущий сотрудник сможет осуществлять профессиональную деятельность.

Все возможные испытания можно разделить на три группы.

1. Решение конкретных задач, являющихся элементами будущей деятельности. Например, выполнение конкретной работы или принятие решения в гипотетической ситуации.

2. Тестирование, которое является наиболее эффективным методом испытаний.

3. Моделирование будущей деятельности (испытательный срок), когда кандидат исполняет ту организационную роль, на которую он претендует. Вся его деятельность при этом контролируется, что позволяет избежать последствий грубых ошибок. По результатам испытательного срока целесообразно заполнять оценочную анкету.

***Тестирование.*** Более точно определить сегодняшнее состояние кандидата с точки зрения его соответствия требованиям, предъявляемым к вакантной должности, а также потенциала развития можно с помощью *специальных тестов.* Тест может применяться с двоякой целью: для отбора претендентов, имеющих наибольшие шансы на успех, и отсева претендентов.

Многие предприятия разрабатывают собственные тесты, что позволяет обеспечить их недоступность для предварительного ознакомления, а также учесть специфические особенности данной организации и должности;

***Собеседование***  является наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Собеседование (интервью) при найме проводится практически всегда. Предварительное собеседование проводится со специалистом по подбору кадров. Его основная цель - определение наличия у кандидата формальных качеств, соответствующих будущей деятельности.

Результатом предварительного собеседования является принятие решения о постановке претендента на учет по трудоустройству и внесение в базу данных желающих трудоустроится на предприятие. Отобранные на первом этапе кандидаты проходят собеседование с линейным руководителем. Его цель - получение информации для оценки профессионально важных деловых и личных качеств кандидата.

Собеседования могут происходить один на один или с группой претендентов, претендента или группу претендентов могут интервьюировать несколько человек.

Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение – продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителя подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

*Принятие решения о трудоустройстве.*

Ознакомившись с результатами конкурсного отбора, директор предприятия принимает решение о приеме на работу конкретного кандидата.

*Оформление приема на работу и допуск к работе*

В соответствии с резолюцией генерального директора отдел кадров и выдает принимаемому работнику на работу направление на вводный инструктаж. После прохождения инструктажа и ознакомления с условиями труда, инспектор по кадрам отдела кадров готовит проект трудового договора, заключаемого между нанимателем и работником.

В последнее время все большее распространение получает практика ***приема на работу с испытательным сроком***, дающая возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. В период испытательного срока, продолжительность которого зависит от трудового законодательства, кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, однако, может быть уволен по окончании срока без каких-либо последствий для предприятия. В течение испытательного срока руководитель подразделения уделяет особое внимание кандидату и оценивает его потенциальные возможности.

**10.5. Оценка работы персонала**

*Оценка работы персонала* – это процесс сбора, анализа и оценки информации о том, как работники выполняют порученную работу, и выяснение того, в какой степени их рабочее поведение, рабочие показатели и индивидуальные характеристики отвечают установленным требованиям.. Результаты оценки используются для принятия управленческих решений, административных решений, связанных с назначением, переводами, увольнениями, оплатой труда или наказаниями.

В отечественной и зарубежной практике различают три группы методов оценки: качественные, количественные и комбинированные.

***Качественные методы.*** К группе качественных методов обычно относят *методы биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва, эталона, а также на основе обсуждения (дискуссии).* Замечено, чтометоды биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва в хозяйственной практике чаще используются при найме и перемещении работников, а методы эталона (оценка фактических качеств работника в сравнении с моделью) и дискуссий – преимущественно при назначении руководителей.

Широко распространена практика *оценки руководителей* *по результатам деятельности возглавляемых ими коллективов.* При этом используются главным образом производственные и экономические показатели (качество, объемы, прибыль и др.).

Руководители оцениваются также по результатам внедрения и использования новой техники и технологии, темпам освоения новой продукции. При всей значимости такой оценки она не позволяет определить меру активности и усилий самого руководителя, его личный вклад в достижение полученных результатов, что важно при его индивидуальной оценке.

По содержанию *целевой метод оценки* близок к оценке по результатам. Процесс оценки в этом случае состоит в том, чтобы определить, насколько компетентно руководители устанавливают цели и как хорошо работают по их достижению.

Достоинством подхода является возможность планировать и контролировать деятельность руководителей, намечая ее цели и отслеживая степень их реализации. Слабой стороной целевой оценки является то обстоятельство, что руководитель может достигать и не достигать целей не по своей воле. Поэтому с помощью этого метода оценивается только оперативная работа руководителей.

*Функциональная оценка* руководителя основывается на анализе процесса труда, выяснении, насколько он хорошо справляется со своими должностными обязанностями. Работа руководителя в этом случае описывается в структуре выполняемых им специфических функций по регулированию совместной деятельности. Достоинствофункциональной оценки заключается в том. что она основывается на анализе того, чем в действительности занимаются руководители. Она позволяет определить слабые стороны в работе конкретных руководителей на основе знания об общих задачах управленческой деятельности.

***Количественные методы.*** К количественным методам относят все методы с числовой оценкой уровня качеств работника.

*Метод коэффициентов и балльный метод* являются наиболее простыми и эффективными. Применение компьютеров и других средств вычислительной техники позволяет оперативно производить расчеты и в итоге получить достаточно объективные оценки труда работника. *Экспертные оценки* используются, например, для оценки деловых и организаторских качеств. При этом для характеристики кандидата на должность с учетом специфики производства и условий работы сначала устанавливают несколько критериев. Например:

1. способность организовывать и планировать труд;
2. профессиональная компетентность;
3. контактность и коммуникабельность;
4. трудолюбие и работоспособность;
5. сознание ответственности за выполняемую работу; способность к нововведениям.

По каждому из этих критериев дается соответствующая оценка по избранной, например пятибалльной шкале.

*Оценки по критериям* обычно располагают по нарастающему количественному значению. Например, при оценке по критерию «способность организовывать и планировать труд»:

«1» - явно неорганизованный работник и руководитель;

«2» - не умеет организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;

«3» - умеет организовывать трудовой процесс, но не всегда удачно планирует работу;

«4» - умеет хорошо организовывать и планировать свой труд и труд рабочих;

«5» - умеет создавать и поддерживать четкий порядок в работе на основе эффективного планирования.

Для определения общей оценки деловых и организаторских качеств кандидата на управленческую должность составляется специальный оценочный лист.

Образование, стаж работы и возраст работника должны обязательно учитываться при оценке деловых качеств. *Образование –* одна изосновных качественных характеристик при определении уровня квалификации работника, *стаж работы* – количественная мера опыта, а *возраст* находится во взаимосвязи со стажем работы. Данные об образовании кандидата, его стаже и возрасте учитываются путем расчета *коэффициента профессиональной перспективности* по формуле:

К = Оу.обр( 1 + С/4 + В/18 ),

где Оу.обр **–** оценка уровня образования, которая принимается:

0,15 – для лиц, имеющих незаконченное среднее образование;

0,60 – для лиц со средним образованием;

0,75 – для лиц со среднетехническим и незаконченным высшим образованием;

1,00 – для лиц с высшим образованием по специальности.

С – стаж работы по специальности, в связи с рекомендациями НИИ он делится на 4 (как установлено, стаж в 4 раза меньше влияет на результативность труда, чем образование).

В – возраст, (установлено, что влияние возраста на результативность труда в 18 раз меньше, чем влияние образования). При этом за верхний предел для мужчин принимается 55 лет, для женщин – 50 лет.

***Комбинированные методы.*** К группе комбинированных методов относят разнообразные методы экспертной оценки частоты проявления определенных качеств, специальные тесты и некоторые другие комбинации качественных и количественных методов. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника.

***Сравнительные методы:***

*Ранжирование сотрудников по результатам работы.* Очень простой в исполнении метод. Как правило, он применяется как начальная ступень к построению более сложной системы оценки.

*Сравнение сотрудников с одинаковыми обязанностями (парное сравнение)*. В этом методе сравнивается группа аттестуемых, находящихся в одной должности каждый с каждым, после чего подсчитывается количество раз, когда аттестуемый оказывался лучшим в своей паре. На основе полученных результатов строится общий рейтинг по группе.

***Аттестация персонала***

Наиболее распространенной формой проведения оценки работы персонала является аттестация.

*Аттестация* – это периодическая комплексная оценка персонала. Основной смысл этой процедуры состоит в определении соответствия знаний и квалификации работников занимаемой ими должности.

Аттестация способствует повышению ответственности, исполнительности, развитию самостоятельности, готовности к проявлению инициативы.

*Виды аттестации:*

*- итоговая* – полная и разносторонняя оценка деятельности работника за весь период (3-5 лет). Оценивается не только прошлая деятельность, но и личные качества работника.

- *промежуточная* – через сравнительно короткие периоды, каждая последующая базируется на итогах предыдущей (интервал 0,5 года - оцениваются новички, младшие служащие, резерв; 1 год - специалисты и руководители).

- *специальная* – аттестация в связи с особыми обстоятельствами (утверждение в новой должности, направление на учебу и др.).

Процесс аттестации можно разделить на три этапа:

1) подготовительный этап: подготовка приказа о проведении аттестации, утверждение аттестационной комиссии, подготовка и размножения документации, информация о сроках и особенностях аттестации;

2) основной этап: организация работы аттестационной комиссии, оценка индивидуальных вкладов, обработка результатов;

3) заключительный этап: подведения итогов аттестации, разработка рекомендаций, принятие персональных решений, направление на учебу, перемещение работников, увольнение.

На каждого работника, подлежащего аттестации, составляется служебная аттестационная характеристика, которая подписывается непосредственным руководителем аттестуемого работника, согласовывается с директором (заместителем генерального директора) по направлению и представляется секретарю аттестационной комиссии не позднее, чем за две недели до начала аттестации. По результатам аттестации на каждого работника оформляется аттестационный лист и протокол заседания аттестационной комиссии. Решение о дальнейшем использовании работника, аттестованного с оценкой «не соответствует занимаемой должности», принимает генеральный директор, который вправе оставить работника в прежней должности, перевести с его согласия на другую работу, а при невозможности перевода уволить по соответствующей статье трудового кодекса Республики Беларусь

От аттестации можно ожидать три группы эффектов:

1. Экономический эффект.

- снижение издержек, связанных с ошибками при расстановке кадров, совершенствование кадровой структуры;

- сокращение потерь, связанных с недостаточным контролем за работой ключевых категорий персонала;

- повышение ценностей человеческих ресурсов;

- повышение качества управления.

2. Развитие и более полное использование персонала, ключевых категорий персонала:

- точное и своевременное выявление потребности в обучении и организацию обучения ключевых категорий персонала;

- формирование кадрового резерва;

- повышение уровня трудовой мотивации работников, проходящих аттестацию.

3. Социально-психологический эффект:

 - повышение уровня сотрудничества:

 - повышение степени информированности;

 - улучшения социально-психологического климата в коллективе.

На предприятиях нефтепереработки действует положение о проведении конкурса на замещение вакантных должностей руководителей и специалистов. Данным положением определен состав конкурсной комиссии и порядок конкурсного отбора. Организация конкурса включает информирование всех заинтересованных граждан об условиях проведения конкурса, рассмотрение представленных конкурсантами документов, проведение заседания конкурсной комиссии, оформление протокола заседания конкурсной комиссии. Победителем конкурса признается участник, успешно прошедший тестовые испытания, собеседование и доказавший, что его кандидатура является оптимальной для занятия вакантной должности. Отдел кадров заключает с победителем конкурса контракт, назначает сроки стажировки и порядок подготовки на новую должность.

**10.6. Развитие персонала**

Технический прогресс в нефтехимии и нефтепереработке приводит к усложнению аппаратуры, оборудования. Работники, обслуживающие комбинированные установки, должны обладать большей суммой знаний, быстро и качественно реагировать на изменения в работе, практические навыки их должны обеспечить бесперебойную работу сложного агрегата. На современных сложных установках общее ведение процесса доверяется инженерно – техническому работнику. На должности старшего оператора (аппаратчика) работают рабочие, имеющие специальное среднетехническое образование.

В связи с происходящими количественными и качественными изменениями производственных процессов высокие требования предъявляются к подготовке и своевременной переподготовке кадров. Для решения этой задачи на предприятиях используются различные ***формы обучения персонала***.

*Индивидуальная и бригадная форма обучения.* В процессе обучения рабочие под руководством опытного инженера получают необходимые теоретические знания, а практические навыки, работая непосредственно на рабочем месте под руководством высококвалифицированного рабочего. Обучение считается оконченным после сдачи рабочим квалификационного экзамена и получения соответствующего разряда.

На предприятиях организована также широкая сеть курсов по повышению квалификации работающих. Это диктуется непрерывным совершенствованием техники, технологии и организации производства.

*Производственно – технологические курсы* – предназначены для получения рабочими более высоких разрядов. Обучение завершается сдачей экзамена и присвоением соответствующего разряда.

*Курсы целевого назначения* – организуются для больших групп рабочих и инженерно – технических работников, которые должны освоить новую технику, средства автоматизации, технологию и новые виды сырья.

*Курсы по изучению смежных профессий.* Овладение смежными профессиями дает возможность приобрести дополнительные знания и навыки в работе, выполняемой вспомогательными рабочими (прибористами, ремонтными рабочими, товарными рабочими и др.) или освоить специальности рабочих, занятых параллельно для замены и взаимопомощи при совместном выполнении работы.

*Курсы по изучению передовых методов труда -* с целью передачи опыта и достижений передовиков как можно большему числу работающих. Оценка результативности обучения по профессиям рабочих происходит с помощью сдачи квалификационного экзамена и регулируется Стандартом предприятия СТП 35-06 «Непрерывное профессиональное обучение рабочих». Для проведения квалификационных экзаменов создаются квалификационные комиссии цехов, отделов, служб, производств. Состав квалификационных комиссий утверждается приказом генерального директора. В состав квалификационных комиссий на контрольных объектах включаются представители Проматомнадзора РБ.

Для *периодической подготовки и переподготовки руководителей и специалистов* создаются специальные институты и факультеты повышения квалификации кадров или организуется чтение специальных курсов на самих предприятиях. Также на предприятиях проводится обучение руководителей в соответствии с современными требованиями в области управления экономикой, а так же приобретения знаний в области законодательства и психологии производственных отношений. Служба охраны труда 2 раза в год проводит с руководителями и специалистами семинары по вопросам охраны труда, техники безопасности и промышленной безопасности. Семинары так же проводятся при вводе в действие новых инструкций, правил и т.п.

*Повышение квалификации* занимает особое место в обучении персонала как основной способ обеспечения соответствия квалификации работников современному уровню развития науки, техники (технологии) и экономики. Известно, что полученные знания устаревают наполовину каждые 5 лет, если человек не занимается самообразованием и не повышает уровень квалификации.

Повышение квалификации достаточно популярно на предприятиях в силу разных причин:

1. Повышение квалификации дешевле подготовки новых специалистов.
2. Меньшая продолжительность обучения по сравнению с подготовкой персонала. Сроки наиболее популярных программ на предприятиях с отрывом от производства составляют от 3дней до 2 недель.
3. При повышении квалификации осуществляется целевая направленность обучения на узком круге учебных модулей для специалистов и руководителей, например: «Маркетинг», «Качество», «Персонал», «Стандартизация»

***Формирование кадрового резерва.***

Особое значение в работе с персоналом отводится созданию надежного резерва.

*Кадровый резерв* – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Резерв составляется независимо от наличия и количества вакантных должностей. При формировании резерва используются итоги аттестации, которая помогает объективно определить деловые качества специалистов, выявить тех, кто по своей квалификации и деловым качествам заслуживают зачисления в резерв

Основными критериями при подборе кандидатов в резерв являются:

* + соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки;
	+ опыт практической работы с людьми;
	+ организаторские способности;
	+ личностные качества;
	+ состояние здоровья, возраст;

Источниками формирования резерва кадров являются: квалифицированные специалисты; заместители руководителей подразделений; руководители низового уровня; дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих.

Основная форма подготовки резерва – повышение квалификации по специальной программе. Непосредственная работа с резервом возлагается на руководителей структурных подразделений и кадровую службу. Система подготовки резерва включает в себя отбор на основании решения конкурсной комиссии, стажировку на заводе без отрыва от производства, повышение квалификации по программе подготовки резерва руководителей в УО «ПГУ», исполнение обязанностей руководителей во время их отсутствия, отпуска. Исполнение обязанностей организует руководитель структурного подразделения.

**Вопросы для дискуссии:**

1. Какая информация при подборе кадров носит объективный, какая субъективный характер?

2. Приемлемы ли интуитивные методы отбора персонала?

3. В процессе проведения собеседования при приеме на работу существует ряд проблем, в основе которых лежат эмоциональные и психологические параметры. Как избежать ошибок в процессе собеседования?

4. Почему непрерывное обучение работников является фактором их мотивации к труду?

4. Нужно ли планировать свою карьеру?

**Тема 11 Руководство, лидерство и стили управления**

1. Руководитель и его функции на предприятии

2. Понятие власти и лидерства

3. Стили руководства

**11.1. Руководитель и его функции на предприятии**

Эффективное управление персоналом невозможно без активного и постоянного участия высшего руководства организации в определении задач управления человеческими ресурсами, моделировании производственного поведения, создании и внедрении систем управления, оценке их эффективности. Поскольку люди являются наиболее важным организационным ресурсом, руководитель должен уделять основную часть своего времени именно управлению персоналом.

*Руководителем* является член предприятия, который, как правило, имеет в своем подчинении других работников предприятия, наделен полномочиями направлять их действия и несет всю полноту ответственности за состояние управляемого объекта.

Руководителю, особенно крупной организации, приходится осуществлять в течение рабочего дня различные виды деятельности, часто бывать в других городах и странах, общаться с самыми разными людьми, к каждому из которых необходимо подобрать свой ключик. В соответствии с современными представлениями суть работы руководителя сводится к выполнению ряда функций, среди которых выделяют следующие.

*Стратегическую*, заключающуюся в постановке целей организации, разработке стратегии и планировании. В обычных условиях она считается главной.

*Инновационную*, тесно связанную с предыдущей. В процессе ее реализации руководитель создает условия для организационных преобразований, направляет про­цесс разработки и внедрения новых видов продукции и услуг, консультирует подчи­ненных.

*Административную*, объединяющую целый ряд подфункций:

* контрольную (оценка результатов деятельности, проведение ее необходимой корректировки);
* организационную (распределение полномочий, задач, ресурсов и проч.);
* направляющую (постановка задач, координация работы исполнителей);
* кадровую (подбор, расстановка, развитие персонала);
* стимулирующую (убеждение и вдохновение работников, их поощрение и наказание).

*Коммуникационную,* сводящуюся к налаживанию внутренних и внешних связей, проведению совещаний, переговоров, приему посетителей, ответам на письма и те­лефонные звонки, разрешению конфликтов, представительству.

*Социальную,* выполняя которую руководитель поддерживает в организации благоприятный морально-психологический климат, формирует нормы поведения, помогает подчиненным в трудную минуту. Появление этой функции обусловлено растущей ролью человеческого фактора в жизни деятельности предприятия.

Как должностное лицо руководитель обладает определенными правами и обязанностями.

Официальные обязанности бывают общими (определяются конституцией); специальными (возложенными, например, собственником, высшим руководством и др.); служебными (вытекающими из совокупности функций должности).

Помимо официальных прав и обязанностей, закрепленных документально, руководители имеют и неофициальные, например такие:

• придерживаться заведенного в организации порядка;

• уважительно относиться к подчиненным и коллегам, их работе, не подчеркивать недостатки, не высказывать в присутствии других сомнения в их способностях и т. д.;

• не перекладывать на других свои обязанности, но и не выполнять чужие;

• не замалчивать достижения подчиненных и не приписывать себе их успехи;

• самокритично относиться к себе, интересоваться мнением других о своей работе и поведении; время от времени задаваться вопросом, хотелось бы работать у себя в подчинении;

• заботиться о личных интересах и проблемах подчиненных и коллег, их здоро­вье, успехах; оказывать им при необходимости всестороннюю помощь;

• не отдавать без особой надобности распоряжения «через голову», даже если это и требует дополнительного времени;

• не допускать фаворитизма.

Качества, необходимые для эффективного руководства большинство специалистов разделяет на три группы: профессиональные, личностные и деловые.

К профессиональным относят те, которые характеризуют любого грамотного специалиста. Обладание ими является лишь предпосылкой успешного выполнения служебных обязанностей.

Такими качествами являются:

• высокий уровень образования, производственного опыта, компетентности в соответствующей сфере деятельности и смежных с ней;

• широта взглядов, эрудиция;

• стремление к постоянному самосовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности;

• поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим в овладении ими, их обучение;

• умение рационально использовать время, планировать свою работу.

Личностные качества руководителя также мало чем должны отличаться от качеств других работников, желающих, чтобы их уважали и с ними считались. Здесь можно упомянуть:

• высокие моральные стандарты;

• физическое и психологическое здоровье;

• внутренняя и внешняя культура;

• честность;

• справедливость, отзывчивость, заботливость, доброжелательность к людям;

• оптимизм, уверенность в себе.

Но обладание ими — тоже всего лишь предпосылка успешного руководства, ибо руководителем делают человека не профессиональные или личностные, а деловые качества, к которым необходимо отнести:

• умение организовать деятельность подчиненных, обеспечить ее всем необхо­димым, ставить и распределять задания, координировать и контролировать их выполнение, требовательность;

• доминантность, честолюбие, высокий уровень притязаний, стремление к независимости, власти, лидерству в любых обстоятельствах, а порой и любой ценой, смелость, решительность, напористость, воля, бескомпромиссность;

• контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убе­дить в правильности своей точки зрения (специалисты полагают, что 80 про­центов знаний менеджера должны составлять знания о человеке);

• инициативность, оперативность в решении проблем, способность сконцентрироваться на главном;

• умение управлять собой, своим поведением, отношениями с окружающими;

• стремление к преобразованиям, нововведениям, готовность идти на риск и увлекать за собой подчиненных.

Требования к руководителям в отношении этих качеств на различных уровнях управления неодинаковы.

**11.2. Понятие власти и лидерства**

В основе руководства людьми находится влияние, т. е. психологическое (эмоциональное или рассудочное) воздействие, которое оказывается на них с целью изменения поведения. Потенциальная или реальная возможность влияния на окружающих называется **властью.**

*Власть* – это способность и возможность осуществлять свою волю, оказывать решающее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью различного рода средств: права, авторитета, принуждения, воли, убеждения.

С помощью власти распределяются и перераспределяются ресурсы, а действия членов организации направляются на достижение общей цели. Она выступает как мощное средство интеграции и координации их деятельности, экономящее издержки, связанные с их осуществлением.

По *направленности* власть может быть *позитивной,* созидающей, и *негативной,* дающей возможность манипулировать людьми, что-то разрушать, чему-либо препятствовать. В конечном итоге она ведет к дестабилизации ситуации. Чем выше концентрация власти в руках отдельного субъекта, тем выше цена злоупотреблений ею.

Власть можно рассматривать как *личную,* реализуемую отдельным субъектом, или *системную,* базирующуюся на совокупности обязательных для всех безличных норм, правил, требований.

Власть бывает формальной и реальной. *Формальная* власть — это власть должности. Она обусловлена ролью последней в структуре управления, совокупностью принадлежащих ей прав (полномочий) и не связана с личностными качествами занимающего ее субъекта.

*Реальная власть* зависит также от степени признания ее обладателя окружающими, т. е. от его места не только в официальной, но и в неофициальной системе отно­шений. Она измеряется либо числом людей, которые *добровольно готовы* данному лицу подчиняться, либо степенью его независимости от окружающих. От иерархии она может быть весьма далека.

Готовность подчиняться (восприятие власти) определяется пониманием и принятием работниками смысла распоряжений, соответствием характера власти их индивидуальным потребностям и установкам людей, личными качествами должностного лица.

Границы формальной и реальной власти совпадают редко. Часто их обладатели являются разными лицами, даже противостоящими друг другу, что ослабляет попытки ее монополизации.

Существует несколько основ власти. Прежде всего, речь идет о *принуждении.* Принуждение может иметь форму *физического насилия* или его потенциальной возможности. Но принуждение может основываться и *на законе,* осуществляться с помощью официальных *санкций* за невыполнение требований должностного лица (находясь под воздействием страха, люди сознательно или бессознательно позволяют властвовать над собой).

Власть, основанная на законном принуждении или его возможности, называется *административной.* Особенностями административной власти являются безусловное слепое подчинение руководителю, деперсонификация отношений, отчуждение человека от соз­даваемого им продукта.

Считается, что сегодня административная власть обеспечивает руководителю лишь около часть необходимого влияния — остальное дают другие источники знания, личные и деловые качества.

В целом власть, основанная на принуждении, проста и обеспечивает возможность оперативно направлять действия людей в русло интересов ее обладателя, быстро получать результат. Но на практике, особенно в современных условиях, такая власть оказывается малоэффективной, так как обеспечивает лишь минимальный уровень производительности и качества работы.

Второй основой власти является *собственность на ресурсы* (в широком смысле слова), которыми один субъект располагает, а другой — нет, но в них нуждается.

Прежде всего, речь идет о *материальных,* в том числе и денежных, ресурсах. Для того чтобы их получить, нуждающееся в них лицо позволяет обладателю властвовать над собой. Такая власть (основанная на вознаграждении) также позволяет оперативно добиваться результата, формирует положительные эмоции, чувство обязанности, благодарности.

Другой, весьма специфической формой ресурсов, позволяющих осуществлять власть, является *связь с влиятельными лицами* («административный ресурс»), в руках которых требуемые блага находятся.

В современных условиях ресурсом, позволяющим осуществлять власть, в значительной мере становится *информация.* Лица, обладающие истинной и полной информацией, могут диктовать свою волю другим. Поэтому за обладание ею в организации может идти яростная борьба, а сама она в целях защиты утаиваться или искажаться.

Близка к информации *экспертная власть,* основанная на знаниях и компетентности. Лица, обладающие ими, способны не просто сообщить сведения, а *дать рекомендации по их применению, указать окружающим пути решения тех или иных проблем,* достижения поставленных целей и т. п. Эксперты могут оказывать влияние на ок­ружающих, даже не располагая официальными полномочиями.

Третьей основой власти является *добровольное подчинение* одних лиц другим. У такого подчинения может быть три причины: традиция, личная харизма и убежденность.

На практике власть реализуется в процессе *руководства,* т. е. деятельности по управлению совместным трудом людей, их поведением, обеспечивающей достижение целей организации (подразделения). Руководство включает постановку задач, координацию, мотивацию и основывается не только на официальных распоряжениях, но на личном примере руководителя, его уважении к подчиненным. В целом его результат зависит от трех переменных: руководителя, подчиненного и изменения ситуации.

Отношения, возникающие в связи с руководством, имеют две стороны — функциональную и личностную.

*Функциональные отношения* изначально формальны, существуют между должностями и связаны с принятием решений, постановкой задач, делегированием полномочий и проч.

*Личностные отношения* — это отношения персонализированные, т. е. возникающие между конкретными людьми. Они могут как помогать, так и мешать процессу управления.

Управленческое воздействие на подчиненных может быть двух видов. Пассивное не оказывает прямого влияния на них, а регулирует поведение косвенно (например, руководитель устанавливает те или иные правила выполнения работы).

Активное воздействие с помощью различных мер (экономических, административных, организационных, моральных и др.) мотивирует позитивное поведение, предупреждает или ограничивает негативное. Воздействие будет эффективным, если окажется выгодным той и другой стороне.

Рассмотрим для примера некоторые формы управленческого воздействия.

1. *Требование* предполагает, что одно лицо, используя одностороннюю зависимость (чаще юридическую) от него другого лица, предписывает последнему те или иные действия.

2. *Убеждение* сводится к доказательству правильности того или иного задания руководителя. Оно прежде всего влияет на ум, активизирует мышление, но одновременно задевает чувства, вызывает переживания, в результате которых может произойти изменение взглядов. Поэтому убеждение должно быть не только рацио­нальным, но и эмоциональным.

3. *Внушение* рассчитано на некритическое восприятие слов, мыслей и волевых импульсов руководителя. Оно отличается от убеждения категоричностью, давлением воли и авторитета, может быть произвольным или непроизвольным, прямым или косвенным. Внушаемый не взвешивает и не оценивает предлагаемое, а лишь автоматически реагирует на него соответствующим поведением.

*Степень внушаемости* зависит от возраста, личностных свойств, типа и характе­ра мышления, состояния психики в данный момент, авторитета внушающего, зна­ния им внушаемого, ситуации.

4. *Похвала* должна следовать за любыми достойными действиями исполнителей и даже самыми незначительными результатами, полученными ими, но обяза­тельно конкретными и способствующими достижению целей организации.

К ней предъявляются такие требования, как дозированность, последовательность, регулярность, контрастность (необходимы перерывы, ибо при слишком частом использовании этого метода его действенность ослабляется).

Отсутствие похвалы, особенно за хорошую работу, незаслуженная или неискренняя похвала демотивируют, поэтому для повышения ее действенности желательно иметь объективные критерии. Похвала всегда воспринимается лучше критики, но последняя также бывает необходима.

5. *Критика* есть форма отрицательной оценки недостатков и упущений в работе. Она должна быть, прежде всего, конструктивной, стимулировать действия человека, направленные на их устранение, и указывать на их возможные варианты.

Любая критика, за исключением явного сведения счетов, должна восприниматься как форма помощи со стороны в деле устранения недостатков, поэтому критикуемые не могут обижаться на нее.

***Лидерство***— способность влиять на окружение, направляя активность людей и групп на достижение целей. Оно не существует вне управления, но не заменяет его, а дополняет. Лидер также является руководителем, но характер его действий иной. Лидеры ставят цели и *ведут за собой,* поддерживают, вселяют уверенность, вдохновляют, помогают найти место в жизни, выход из сложных ситуаций. Те же, кто следует за ним, делают это не по обязанности, а из доверия и являются по отношению к лидеру не подчиненными, а *последователями.*

Должность формально создает для человека необходимые предпосылки для того, чтобы быть лидером, но автоматически таковым его не делает. Лидер не утверждается приказом, а психологически признается окружающими как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей, взять на себя большую ответственность, чем предусмотрено должностью. К лидеру добровольно, но не всегда осознанно присоединяется большинство группы. Чем выше его авторитет, тем выше эффективность деятельности последней.

Существует два типа лидеров: *инструментальный* в деловых отношениях и *экспрессивный* в межличностных (обычно наиболее уважаемый человек).

Инструментальный лидер в коллективе, общий уровень которого ниже средне­го, чаще всего выступает в роли эксперта по любым вопросам. В коллективе с высо­ким уровнем развития он является интеллектуальным центром, источником идей.

Экспрессивный же лидер является эмоциональным центром: сглаживает кон­фликты, может подбодрить, посочувствовать, снять психологическое напряжение, чем повышает эффективность работы.

Поскольку лидер отражает интересы коллектива в целом, он следит, чтобы дей­ствия каждого из его членов не подрывали групповое единство. В необходимых слу­чаях он вступает даже в конфликт с администрацией, санкционируя только те ее ре­шения, которые не противоречат интересам коллектива, причем прямое давление на лидера усиливает сплочение коллектива и активизирует его противостояние ру­ководству. Поэтому руководство использует иные виды тактики:

1) ослабление связи лидера с последователями с помощью организационных или административных мер, создание условий, препятствующих ему злоупотреб­лять своей властью;

2) применение его способностей на пользу организации;

3) перехват функций лидера другим лицом;

4) подрыв его репутации.

Различные исследования привели к формулировке четырех групп лидерских качеств:

1) физические — приятная внешность (рост, фигура, голос), хорошее здоровье, энергичность, представительность и проч.;

2) психологические — темперамент, агрессивность, амбициозность, власт­ность, независимость, смелость, самоутверждение, упорство, мужество;

3) интеллектуальные — ум, логика, память, интуиция, эрудиция, стремление к творчеству, проницательность, быстрота и последовательность, концептуаль-ность мышления, чувство юмора;

4) личностные:

• деловые — организованность, инициативность, дисциплинированность, от­ветственность, умение рисковать;

• личные — доброжелательность, тактичность, порядочность, участливость, че­стность, внимательность, коммуникабельность.

Но концеп­ция лидерских черт не позволяет создать универсальную модель лидера.

Дальнейшие поиски привели к формированию поведенческой концепции лидер­ства, согласно которой главную роль в нем играют не личные качества того или иного человека, а манера отношений с окружающими.

По мысли авторов, воздействие лидера распространяется через механизм подра­жания, принятия членами группы за образец его поведения и ценностей. Поэтому решающей здесь является его способность воздействовать на восприятие действи­тельности последователями.

Основным недостатком этой концепции стал вывод о необходимости поиска некоего оптимального стиля поведения лидера, с помощью которого можно ре­шить все проблемы.

Конечно, личные качества и поведение лидера являются важным условием успеха, но более поздние исследования показали, что большую роль могут сыграть ситуационные факторы, объединяющие особенности личности и поведения.

С точки зрения ситуационного подхода лидерские качества относительны, но приобретение человеком статуса лидера в одной ситуации усиливает его позиции в других. Лидерство закрепляется, и человек начинает восприниматься как лидер вообще. Таким образом, лидерами становятся люди, стремящиеся к этому.

**11.3. Стили управления**

В современной учебной литературе синонимично употребляются два термина: «стиль управления» и «стиль руководства». Между тем речь идет хотя и о близких, но различающихся понятиях.

Под стилем управления понимается система методов, приемов и форм деятель­ности всех управленческих работников в связи с осуществлением их функций. Его элементами являются: стиль руководства, стиль подчинения, стиль соподчинения.

Стиль руководства — это качественная характеристика деятельности руководи­теля, способов его воздействия на исполнителей.

Стиль руководства зависит от ряда факторов:

1) господствующего политического режима (тоталитарного, демократическо­го, либерального), накладывающего отпечаток на все стороны жизни не только об­щества, но и его отдельных субъектов, в том числе и фирм;

2) размеров, характера деятельности организации и ее подразделений, сущест­вующего в них порядка ведения дел, преобладающей системы ценностей и типа культуры;

3) положения руководителя на иерархической лестнице;

4) позиций высшей администрации;

5) психологических характеристик коллектива, взаимоотношений в нем;

6) индивидуальных качеств руководителя. Эти качества как раз и определяют его личный стиль (индивидуальную манеру поведения), который не может быть полностью скопирован другими;

7) личных качеств подчиненных, уровня их квалификации, зрелости, готовности к сотрудничеству, характера, реакции на воздействие со стороны руководителя;

8) особенностей ситуации;

9) той или иной комбинации перечисленных факторов.

По *способу воздействия* на подчиненных в процессе принятия решений и осуще­ствления управленческой деятельности можно выделить авторитарный (директив­ный), демократический (коллегиальный) и либеральный стили.

По *форме* стиль руководства может быть деловым (рациональным), бюрократи­ческим, попустительским.

Об эффективности того или иного стиля судят по следующим показателям:

• общим результатам деятельности организации (темпам роста, производи­тельности, норме прибыли и др.);

• динамике затрат времени, материальных и денежных средств;

• четкости и рациональности действий персонала;

• морально-психологическому климату, внутренней конфликтности, состоя­нию трудовой и исполнительской дисциплины;

• уровню инициативы и творческой активности исполнителей;

• восприятию руководителей коллективом и окружением.

Исторически первым и до сегодняшнего момента, видимо, наиболее распро­страненным на практике стилем руководства является *авторитарный.* Он считается универсальным, его характерными чертами явля­ются:

1) централизация всей власти в руках руководителя и принятие им единолич­ных решений, которые впоследствии навязываются исполнителям;

2) дистанцирование его от подчиненных и преобладание между ними офици­альных отношений;

3) отдача исполнителям в приказной форме распоряжений без объяснения их связи с общими целями и задачами организации;

4) широкое использование администрирования, наказаний.

В результате в организации (подразделении) формируется неблагоприятный морально-психологический климат и создается почва для развития производствен­ных конфликтов.

Авторитарный стиль не формирует внутренней заинтересованности исполнителей к труду, ибо излишние дис­циплинарные меры вызывают в человеке страх и злость, подавляют инициативу.

Демократический стиль руководства, который доминирует в современных фирмах характеризуется высокой степенью децентрализации управления, активным участием сотрудников в принятии решений, в том числе и групповых, свободным обменом информацией между руководителями и испол­нителями, взаимным доверием между ними, вниманием администрации к пробле­мам развития персонала.

В этих условиях выполнение служебных обязанностей оказывается привлека­тельным, а успех служит вознаграждением, удовлетворяющим высшие потребно­сти.

Демократический стиль, который называют еще *кооперативным,* применяют уверенные в себе руководители, доверяющие подчиненным, контролирующие не их, а результаты.

Обычно демократический стиль руководства применяется тогда, когда испол­нители хорошо, порой лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и мо­гут принимать высококвалифицированные решения. Но из-за сложностей коорди­нации работы исполнителей решения принимаются замедленно.

Там же, где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода ис­полнителей к решению поставленных задач, наиболее предпочтителен *либеральный стиль руководства.*

Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые для их работы условия, определяет ее правила, рамки само­стоятельности, обеспечивает информацией, поддерживает благоприятную атмо­сферу.

Подчиненные самостоятельно принимают на основе обсуждения решения и ищут пути их реализации. Руководитель же выполняет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивает полученные результаты, награждает за успехи.

Применение либерального стиля находит распространение в связи с растущими масштабами научных исследований и опытно-конструкторских разработок, осу­ществляемых силами высококлассных специалистов, не приемлющих давления, мелочной опеки и проч.

В то же время такой стиль легко может трансформироваться в *попустительский,* когда руководитель полностью устраняется отдел, передавая их в руки выдвиженцев. Последние от его имени управляют коллективом, применяя при этом авторитарные методы. Сам он при этом лишь делает вид, что власть находится в его руках, а на деле все больше и больше становится зависимым от своих добровольных помощников

Таблица 11.1

Сравнительная характеристика стилей руководства

|  |  |
| --- | --- |
| Объект сравнения | Стили руководства |
| Авторитарный | Демократический | Либеральный/бюрократический |
| Способ принятия решений | Единоличный, руководителем | Руководителем, совместно с подчиненным | Индивидами или группой при участии руководителя или без него |
| Способ воздействия на подчинённых | Приказ | Предложение | Просьба, уговоры/угрозы |
| Ответственность | На руководителе | В соответствии с полномочиями | На исполнителях |
| Инициатива исполнителей | Допускается  | Поощряется и используется | Преобладает |
| Предпочтительные сотрудники | Исполнительные, покорные | Квалифицированные | Инициативные, творческие |
| Отношение руководителя к контактам | Соблюдает дистанцию | Активно поддерживает | Инициативы не проявляет |
| Отношение к подчинённым | Жёсткое, требовательное | Доброжелательное, требовательное | Мягкое, нетребовательное |
| Требования к дисциплине | Формальные, жёсткие | Разумные | Неопределённые |
| Способы стимулирования | Административные | Экономические | Моральные/силовые |
| Атмосфера | Напряжённая | Свободная | Свободная/произвол |
| Дисциплина | Слепая | Высокая | Сознательная/низкая |
| Интерес к работе | Низкий | Высокий | Высокий/никакого |
| Особенности процесса труда | Высокая интенсивность  | Высокое качество | Творчество/безразличие |

Последующие разработки привели к обоснованию ряда новых стилей. Стиль, при котором руководитель направляет основное внимание на организационную сторону дела (распределяет поручения среди подчиненных, составляет планы и графики работ, разрабатывает методы их выполнения, обеспечивает всем необходимым и т. п.), получил на Западе название *инструментального,* или *ориентированного на задачу.*

Его преимущества состоят в быстроте принятия решений и четкости действий, обеспечении строгого контроля над работой подчиненных. Однако он ставит тех в зависимое, подчиненное положение, порождает у них пассивность, что, в конеч­ном счете, ведет к снижению эффективности труда. Но в неоднозначных ситуациях *инструментальный стиль* может служить для исполнителей хорошим ориентиром, поскольку руководитель лучше видит положение дел в целом и его указания

Стиль же, когда руководитель создает благоприятный морально-психологический климат, организует совместную работу, прислушиваясь к мнению испол­нителей, максимально привлекает их к принятию решений, оказывает помощь в личных делах, поощряет профессиональный рост и т. п., характеризуется как *ориентированный на человеческие отношения,* или *на подчиненных.*

Такой стиль руководства дает простор творчеству, повышает удовлетворенность людей своим положением. Его применение снижает прогулы, текучесть, порождает заинтересованность в труде, улучшает морально-психологический климат в кол­лективе и отношение подчиненных к руководителю. Кроме того, в качестве стилей руководства предлагаются коллективное управле­ние, делегирование полномочий и проч.

По мнению *В. Врума и Ф. Йеттона,* в зависимости от ситуации, особенностей коллектива и характеристики самой проблемы можно говорить о пяти стилях руководства:

а) руководитель *сам* принимает решения на основе имеющейся информации;

б) руководитель сообщает подчиненным суть проблемы, *выслушивает их мне­ния* и принимает решение;

в) руководитель излагает проблему подчиненным, обобщает высказанные ими мнения и *с учетом их* принимает собственное решение;

г) руководитель *совместно с подчиненными обсуждает проблему,* и в результате вырабатывается общее мнение;

д) руководитель *постоянно работает совместно с группой,* которая или вырабатывает коллективное решение, или принимает лучшее независимо от того, кто его автор.

Исследования немецких ученых выявили зависимость между результатами труда и стилем руководства. Эффективность различных стилей оценивалась в течение трех лет. Самые высокие результаты наблюдались у коллектива, где преобладает демократический стиль руководства, и самые низкие — у коллектива с либеральным и авторитарным (рис.11.1.).

Исследовались производительность труда, психологический климат, текучесть кадров и прибыль.



*Продолжительность работы руководителя, лет*

*Рис.11.1*. Эффективность различных стилей работы руководителя: 1— авторитарный стиль; 2 — либеральный; 3 — демократический.

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.

Вопросы для дискуссии

1. Обсудите в учебной группе список качеств, необходимых современному руководителю, и предложите собственную версию.
2. Покажите, что является основой власти администрации учебного заведения, преподавателей.
3. Приведите примеры известных харизматических руководителей и попы­тайтесь объяснить, в чем причина, сильные и слабые стороны их власти.
4. Проанализируйте, как реализуются перечисленные в главе методы руко­водства в процессе учебных занятий.
5. Выскажите свое мнение по вопросу о том, какие стили руководства должны применяться в учебном заведении:
* со стороны ректората и деканата;
* со стороны преподавателей.

**Тема 12. Коммуникации в управлении**

12.1. Содержание коммуникаций.

12.2. Формы организационных коммуникаций.

12.2.1. Выступления, деловой разговор, деловая беседа.

12.2.2. Деловые совещания.

12.2.3. Деловые переговоры.

**12.1. Содержание коммуникаций**

Коммуникации имеют огромное значение для успеха деятельности предприятий и представляют одну из сложных проблем управления.

Эффективно работающими руководителями считают тех, кто эффективен в коммуникациях. От эффективности коммуникационных связей и взаимодействий зависит будущее не только предприятия, как хозяйствующего субъекта на рынке, но также и людей, работающих на данном предприятии.

В практическом плане коммуникация - это процесс обмена идеями и информацией между двумя и более людьми, ведущий к взаимному пониманию.

Цели коммуникаций:

* Обеспечение эффективного обмена информацией между субъектами и объектами управления.
* Совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией.
* Создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координации их задач и действий.
* Регулирование и рационализация информационных потоков.

Коммуникационный процесс - это процесс обмена информацией между двумя или более людьми. Его цель - обеспечить передачу и понимание информации, являющейся предметом обмена. Коммуникационный процесс — это взаимодействие совокупности элементов.

Существует четыре базовых элемента коммуникационного процесса:

1. Отправитель — лицо, генерирующее идею или собирающее информацию и передающее ее;
2. Сообщение - непосредственно информация;
3. Канал - средство передачи информации (устная передача, совещания, телефонные переговоры, письменная передача, служебные записки, отчеты, электронная почта, компьютерные сети);
4. Получатель (адресат) - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует её.

По характеру восприятия информации коммуникации делятся на *прямые* или целевые (цель сообщения заложена в его тексте), *косвенные* (информация заложена скорее «между строк») и *смешанные*.

По взаимодействующим сторонам коммуникации можно классифицировать таким образом:

* *организационные коммуникации:*
* внешние (коммуникации организации с внешней средой),
* внутренние (между подразделениями и уровнями управления),
* горизонтальные (между подразделениями одного уровня управления),
* вертикальные (между уровнями управления),по нисходящей линии (от руководителя к исполнителю),по восходящей линии (от исполнителя к руководителю);
* *межличностные коммуникации:*
* формальные,
* неформальные
* *электронные, осуществляемые по формальным информационным* системам и на базе персональных информационных технологий (включая персональные компьютеры, фотокопировальные устройства, электронные почтовые сети, Интернет и т.д.).

Коммуникации обеспечивают реализацию основных функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля. Эффективные коммуникации способствуют повышению показателей деятельности предприятия, уровня удовлетворенности работников трудом, формированию чувства сопричастности к работе предприятия.

Коммуникации важны для руководителей по следующим причинам:

* руководители тратят большую часть своего времени на коммуникации (по данным экспертов, около 75 — 95% времени), поэтому они заинтересованы в улучшении данного вида деятельности;
* коммуникации необходимы для эффективного управления, хорошо налаженные коммуникации содействуют организационной эффективности;
* мастерство коммуникации необходимо также для выражения действенности авторитета и воли руководителя.

Осуществление коммуникаций на предприятии или в группе приводит к выполнению следующих функций коммуникации, из которых ни одна не имеет приоритета над другой:

* *информативной функции* — передаче истинных или ложных сведений, играющей определенную роль в процессе принятия решений, так как позволяет предоставлять необходимую информацию для принятия решений, для идентификации и оценки возможных вариантов решений;
* *мотивационной функции* — побуждению работников к исполнению и улучшению работы путем управления их поведением, убеждения, внушения, просьб, приказов и т. д.;
* *контрольной функции* — отслеживанию поведения работников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности;
* *экспрессивной функции* — способствованию эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему и удовлетворение социальных потребностей.

Таким образом, коммуникации отражают не только процесс передачи и получения информации, но также ее восприятие, понимание и усвоение.

Из всех видов коммуникаций межличностные сталкиваются с самым большим количеством барьеров, препятствующих эффективному восприятию информации получателем. Выделяют три типа барьеров: личностные, физические и семантические.

*Личностные барьеры* — это коммуникативные помехи, порождаемые человеческими эмоциями; системами ценностей; неумением слушать собеседника; различиями в образовании, поле, расе, социально-экономическом статусе, потребностях, интересах, накопленном опыте; психологическая несовместимость людей, участвующих в коммуникации.

*Физические барьеры* — это коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций. Окружающая обстановка, шумы, невербальные средства коммуникаций способны препятствовать или, наоборот, содействовать восприятию, пониманию и усвоению передаваемой информации. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов (жесты, движение, позы, выражение лица, взгляды, улыбки, интонация, модуляция голоса, плавность речи, время, пространственное расположение и т.д.).

*Семантические барьеры* – это преграды в коммуникациях, обусловленные разным пониманием слов. Поскольку слова(символы) могут иметь разные значения для разных людей, то интерпретация информации может быть разной.

**12.2.** **Формы организационных коммуникаций**

Формы организационных коммуникаций разнообразны. В литературе не сложилось единого подхода к их классификации. Основными из них являются выступления, деловой разговор, деловая беседа, деловые совещания, деловые переговоры, семинары, конференции, симпозиумы, презентации, PR – технологии (технологии связей с общественностью).

**12.2.1. Выступления, деловой разговор, деловая беседа.**

***Выступления*** могут быть официальными и неофициальными, ситуативными или подготовленными заранее. *Речь* - это тщательно подготовленное официальное выступление. *Лекция* - выступление преподавателя перед учащимися, слушателями. *Доклад* - официальное информационное сообщение в связи с конкретным событием или посвященное какому-либо важному вопросу.

В последнее время выделяют *презентацию* как детально спланированное официальное или неофициальное выступление, отличающееся широким применением мультимедийных средств сопровождения и являющееся по сути коллективным выступлением.

***Деловой разговор*** – это речевой контакт. Он может осуществляться при непосредственном общении, а также с помощью технических средств: телефона, радио, компьютеров, видеотехники. Целью делового разговора обычно является достижение определенной договоренности по рассматриваемым вопросам, принятие соответствующих решений, проведение согласованных действий.

***Деловая беседа*** – предполагает более продолжительный по сравнению с деловым разговором контакт участников для обсуждения заранее запланированных проблем. Беседа может проходить в форме монолога (один говорит, остальные слушают), в форме диалога (двое говорят по очереди), а также в форме многостороннего делового общения. Беседа имеет целью проанализировать возникшую проблему или ситуацию, прозондировать настроение подчиненных, партнеров или потребителей, выработать предложения для взаимоприемлемых решений. Эффективно говорить, т.е. строить речевую коммуникацию, можно на основе соблюдения некоторых требований.

1. Говорить ясно.
2. Готовность к любой ситуации, возникающей во время коммуникации. По сути, это ответы на вопросы:
* кто слушатель?
* что можно и нужно сказать?
* как передать сообщение, построить его?
* когда лучше это сделать?
1. Гибкость изложения мысли и поведения сообразно развитию ситуации.
2. Излагать мысли, идеи возможно просто и адаптируясь к специфике аудитории, избегая излишнего упрощения и поверхностности.
3. Выражаться ярко, т.е. речь должна быть захватывающей, интересной и привлекательной.
4. Быть самим собой, т.е. естественным.
5. Говорить лаконично, ибо слов должно быть ровно столько, сколько необходимо для выражения ваших идей, мыслей, и не больше.

**12.2.2. Деловые совещания**

***Деловые совещания*** *-* одна из важнейших форм деятельности руководителя, способ привлечения подчиненных к обмену информацией и выработке управленческих решений по актуальным и наиболее сложным проблемам, возникающим на предприятии.

Достижение целей совещания осуществляется посредством соблюдения его обязательных этапов.

***Этап 1***. *Подготовка совещания*, которая включает:

Формулирование целей и задач совещания (решение о целесообразности и необходимости, главная тема совещания, условия, которым должен отвечать конечный результат).

Определение ответственных за подготовительную работу (например, создание рабочей группы по подготовке повестки дня, назначение ответственного за ведение протокола, сбор участников и т.п.).

Составление повестки дня, которая должна включать место проведения, дату, время начала, регламент и длительность совещания, перечень вопросов по предыдущим совещаниям и новые пункты для обсуждения, проект плана действий по всем пунктам, состав участников, применение аудиовизуальных и других технических средств и др.

***Этап 2****. Проведение совещания,* при этом необходимо соблюдать следующее:

* продолжительность совещания;
* регламент: оптимальный регламент - 1 час работы; если требуется больше времени, то через 40 - 45 минут работы требуется 10-15 минут перерыва. Регламент должны соблюдать все участники, независимо от ранга;
* ведение протокола совещания, документа, на основании которого руководитель вправе требовать от участников выполнения порученных им заданий.

Научно доказано, что эффективность совещания зависит от его продолжительности. Чем оно дольше, тем больше снижается работоспособность его участников. Существует так называемый **«***принцип 120-й минуты»*.Если вы хотите «протащить» важный для вас вопрос или, наоборот, способствовать неуспеху ваших оппонентов, устройте обсуждение темы с большим количеством людей, в небольшом, плохо проветриваемом помещении, во второй половине дня, лучше под вечер, еще лучше в пятницу, растяните более чем на 2 часа, и дело будет в шляпе.

***Этап 3***. *Принятие решения и подведение итогов совещания*.

При подведении итогов совещания необходимо проверить точность протокола, сделать обзор результатов совещания с обязательным освещением следующих вопросов:

* Достигнуты ли цели совещания?
* Эффективно ли использованы возможности?
* Рационально ли было организовано совещание, не было ли допущено пустых трат времени?

Элементами хорошо организованного совещания являются:

1. Четко поставленные цели проведения совещания, ясные для всех участников.
2. Хорошо подготовленные материалы.
3. Повестка дня (а при необходимости - и проект решения) получена всеми участниками и всеми понята.
4. Руководитель и участники выдерживают регламент.
5. Созданы благоприятные условия, атмосфера непринужденности и деловитости, способствующие коллективной работе и выработке коллек­тивного решения.
6. В работе участвуют все присутствующие, всем им предоставлена возможность высказать свое мнение, в том числе особое.
7. Руководитель совещания гибко реагирует на ситуацию.
8. Совещание вовремя началось и вовремя закончилось.

***Симпозиум (конференция)*** – это совещание по какому либо значимому вопросу (обычно научного характера). Целью является свободное, творческое обсуждение важной для науки и практики проблемы, сближение позиций участников или, наоборот, выявление противоречий в их подходах.

 ***Семинар****,* подобно симпозиуму, также представляет собой совещание по значимой научной или прикладной работе. Однако, в отличие от симпозиума, главная цель семинара – учебная. Участники семинара под руководством преподавателя ведут обсуждение заранее подготовленных ими тематических сообщений.

**12.2. 3. Деловые переговоры**

***Переговоры*** - это средство, взаимосвязь между людьми, они предназначены для достижения соглашения, когда обе стороны имеют со­впадающие либо противоположные интересы. *Их назначение* - с помощью взаимного обмена мнениями получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь устраивающих всех участников результатов. *Этапы* проведения деловых переговоров:

1. *Подготовка переговоров*;
2. *Проведение переговоров*. Неотъемлемой частью переговоров являются протокольные мероприятия (организация встреч, вхождение в контакт, обслуживание, начало переговоров через привлечение внимания участников, передача информации, детальное обоснование предложений, ведение записи бесед, культурная программа и др.).
3. *Решение проблемы* (завершение переговоров):
* при позитивном завершении необходимо кратко резюмировать, повторить основные положения, затрагивавшиеся в процессе переговоров, и что особенно важно, дать характеристику достигнутых положительных моментов, обсудить перспективы новых встреч;
* при негативном исходе необходимо сохранить субъективный контакт с партнером по переговорам, внимание акцентируется не на предмете переговоров, а на личностных моментах, позволяющих сохранить деловые контакты в будущем, надо отказаться от подведения итогов по тем разделам, где не было достигнуто позитив­ных результатов, желательно найти общую для сторон тему, которая разрядит ситуацию и поможет созданию дружеской, непринужденной атмосферы прощания.
1. *Анализ итогов* деловых переговоров:
* сравнение целей с их результатами;
* определение мер и действий, вытекающих из результатов переговоров;
* деловые, личные, организационные выводы для будущих переговоров или продолжения проводившихся.

Эффективность переговоров достигается на основе следующего:

* Все стороны пришли к убеждению, что они что-то выиграли в результате переговоров.
* Самое главное в переговорах - партнер, его нужно убедить в принятии предложения, на него надо ориентировать весь ход перего­воров. всю аргументацию.
* Переговоры - это сотрудничество.
* Редкие переговоры проходят без проблем, поэтому важна склонность к компромиссам.
* Любые переговоры должны быть диалогом, важно уметь задать правильно вопрос и выслушать партнера.
* Позитивные результаты переговоров следует рассматривать как их естественное завершение.
* Обязательный тщательный анализ завершившихся переговоров.

**Вопросы для дискуссии**

1.Как вы относитесь к тому, что с каждым годом объем циркулирующей информации многократно увеличивается и создает затруднения в коммуникациях из-за перегрузки каналов коммуникаций?

2. Как вы оцениваете сложившуюся тенденцию вышестоящим руководителям сообщать только положительную информацию?

3. Какие шаги необходимо предпринять на предприятии, чтобы создать систему сбора предложений?

4. Как вы опишете перспективы коммуникаций с развитием современных информационных технологий?

5. Как можно изобразить схему официальных коммуникационных каналов высшего учебного заведения?

.

**Тема13 Управление конфликтами**

13.1. Природа и типы конфликтов.

13.2. Причины и последствия конфликта.

13.3. Формы производственных конфликтов.

13.4. Управление конфликтной ситуацией**.**

**13.1. Природа и типы конфликтов**

Самое общее определение конфликта - столкновение противоречивых или несовместимых сил. Более полное определение: *конфликт -* противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами.

В основе любого конфликта лежит *конфликтная ситуация*, включающая либо противоположные позиции сторон по какому-то вопросу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний оппонентов и т.п. Конфликтная ситуация, таким образом, обязательно включает объекты и субъекты конфликта. Это и есть *база конфликта*.

Обычно человек вступает в конфликт лишь в значимой для себя ситуации, когда не видит возможности ее изменить (иногда из солидарности). Но в большинстве случаев он старается не осложнять отношений и сохранять сдержанность.

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.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения. Но в некоторых случаях конфликт может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей предприятия в целом.

В тоже время не следует сбрасывать со счетов и ток факт, что отдельные, чаще всего межличностные конфликты, носят разрушительный характер, а столкновение оценок и мнений заходят столь далеко, что интересы дела отходят на задний план, все мысли конфликтующих направлены на борьбу.

Таким образом, конфликт может быть ф*ункциональным,* полезным для членов трудового коллектива и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть *дисфункциональным* и приводит к снижению личной удовлетворённости, группового сотрудничества и эффективности организации.

Ниже (рис. 13.1) приведены виды конфликтов в зависимости от различных факторов.



*Рис. 13.1*. Виды конфликтов

*Внутриличностный конфликт.*Он может принимать различные формы, и из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Например, подчиненный планировал в субботу, в свой выходной, какие-то семейные мероприятия, а начальник в пятницу вечером объявил, что он в связи с производственной необходимостью должен в субботу работать. Внутриличностный конфликт проявляется как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворённости работой, малой уверенностью в себе и предприятии, а также со стрессом.

*Межличностный конфликт.*Это самый распространённый тип конфликта. На предприятиях он проявляется по-разному. Чаще всего, это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю.Межличностный конфликт также может проявляться и как *столкновения личностей*. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

*Конфликт между личностью и группой.*Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведёт к уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы предприятия, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

*Межгрупповой конфликт.*Предприятиясостоят из множества формальных и неформальных групп. Даже на самых лучших предприятиях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта - конфликт между профсоюзом и администрацией.

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 «сдают» 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 определенным поступкам и этим наносит коллективу и личности ущерб. Интриги, как правило, тщательно продумываются и планируются, имеют свою сюжетную линию.

**13.2. Причины и последствия конфликта**

Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения. У всех конфликтов есть причины, основными из которых являются:

* Недостаточная согласованность и противоречивость целей групп и отдельных личностей;
* Устарелость оргструктур, нечёткое разграничение прав и обязанностей работников;
* Ограниченность ресурсов;
* Неодинаковое отношение к членам трудового коллектива;
* Противоречие между функциями и видом трудовой деятельности;
* Различия в манере поведения и жизненном опыте;
* Неопределённость перспектив роста;
* Неблагоприятные физические условия
* Недостаточность благожелательного внимания со стороны руководителя;
* Психологический феномен;
* Недостаточный уровень профессионализма и др.

*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. Выделение большей доли ресурсов одним будет означать недополучение их другими членами коллектива, что вызовет недовольство и приведет к различным видам конфликта.

*Взаимозависимость задач.*Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы. Определённые типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия.

*Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников.* Возможность конфликта растет по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что подразделения могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и её разновидностей, потому что это повышает конкурентоспособность и увеличивает объем сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты - эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна.

Чтобы избежать конфликта, необходимо уточнить цели и задачи каждого подразделения и работника, передав соответствующие предписания в устной или письменной форме. Довольно часты столкновения линейного руководства с функциональными службами, обусловленные плохим товароснабжением, неритмичностью поставок, низкой трудовой дисциплиной, способы предотвращения которых с очевидностью вытекают из характера самих недостатков.

*Неэффективность организационной структуры*, нечеткое разграничение прав и обязанностей. Следствием этого является двойное или тройное подчинение исполнителей.

Естественно, выполнить все указания руководителей не хватает ни сил, ни времени. Тогда подчиненный вынужден:

* Сам ранжировать поступившие приказы по степени их важности по своему усмотрению;
* Требовать этого от своего непосредственного руководителя;
* Хвататься за все подряд.

В любом случае конфликтная ситуация налицо. Зреющий конфликт устраняется надлежащим организационным оформлением разделения и кооперации труда, установлением твердых нормативов, улучшением порядка делегирования полномочий.

*Различия в представлениях и ценностях*.Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы или личных потребностей. Различия в ценностях - весьма распространённая причина конфликта. Например, подчинённый может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчинённый может выражать своё мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно выполнять то, что ему говорят.

*Неудовлетворительные коммуникации*.Плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Например, если руководство не может донести до сведения рабочих, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль предприятия и её положение среди конкурентов, подчинённые могут отреагировать так, что темп работы замедлится

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

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

*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.

*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.

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

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

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

Рассматривая причины конфликтов, нельзя не учитывать тот факт, что в определенных ситуациях источником возникновения конфликта является сам руководитель. Многие нежелательные конфликты порождаются личностью и действиями самого руководителя, особенно если он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много мелочного и позволяет себе личные выпады, злопамятен и мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии.

Несдержанность руководителя, неспособность правильно оценить ситуацию и найти верный выход из нее, неумение понимать и усчитывать образ мыслей и чувствовать других людей порождают конфликт.

Возможно несколько *функциональных последствий* конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путём, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут больше чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

*Дисфункциональные последствия.*Если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, то могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, мешающие достижению целей. К ним относятся:

• неудовлетворённость, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности;

• меньшая степень сотрудничества в будущем;

• представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных;

• сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;

• увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;

• смещение акцента: придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.

**13.3 Формы производственных конфликтов**

Производственным называется конфликт, протекающий в рамках организации и порожденный проблемами, связанными с ее деятельностью. Он втягивает в свою орбиту многих людей, среди которых:

• владельцы предприятия, администрация, персонал;

• сторонние участники событий, добровольно или случайно поддерживающие одну из сторон, — партнеры, конкуренты, профессиональные союзы, общественные объединения, семьи;

• заинтересованные в скорейшем разрешении конфликта и пытающиеся со­действовать этому — посредники, арбитры, представители властей;

• нейтралы — любопытствующие, наблюдатели за соблюдением законности, случайные жертвы.

Производственные конфликты (скрытые и открытые) могут осуществляться в следующих основных формах: действия клики, интриги, забастовки, саботаж.

*Кликой* называется группа сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной (поддерживаемой большинством) линии, пытающихся захватить формальную или неформальную власть либо упрочить свои позиции.

*Интрига* представляет собой нечестное запутывание окружающих с целью вы­нудить их к определенным действиям, приносящим выгоду инициаторам и ущерб тем, против которых она направлена. Орудием интриги является искаженная ин­формация, распространяемая через третьи руки, очерняющая или обеляющая лю­дей и их поступки.

*Забастовка* — это открытое организованное прекращение (сокращение) работы с выдвижением коллективных экономических, социальных, организационных тре­бований к администрации. Как правило, она заранее планируется, хотя при край­нем обострении отношений может вспыхнуть и стихийно.

Забастовки бывают законными и незаконными, мирными и с применением насилия.

Выделяют следующие формы забастовок:

1) прекращение работы и уход с рабочего места;

2) работа по правилам (итальянская забастовка), неукоснительное соблюдение которых ведет к нестыковкам, нарушающим нормальный ход трудового процесса.

*Саботаж* характерен прежде всего для бюрократизированных организаций. Нормы, регламентирующие их деятельность, бывают порой такими жесткими, что продуктивная работа оказывается возможной только при их нарушении. Неукоснительное же их соблюдение ее парализует. А быстро преодолевать их неформаль­ными методами персонал как раз и отказывается. Такие действия, граничащие с са­ботажем, не регулируются законом и не создают основы для привлечения работни­ков к ответственности;

3) замедленная работа (скажем, в темпе, составляющем половину от нормаль­ного);

4) пульсирующая работа (неполное время, например час в смену, или в непол­ном составе);

5) прекращение работы с нахождением всех на своих местах (оккупационная забастовка);

6) работа по-своему (активная забастовка).

Существует несколько путей выхода из забастовки, в частности:

• «слом» с помощью силы (судебного преследования участников, организации штрейкбрехерства, физического устранения или изоляции лидеров и проч.);

• полное или частичное удовлетворение требований бастующих;

• постепенное угасание под влиянием бедственного положения семей;

• организованное отступление.

Силовое решение проблемы может иметь самые неоднозначные последствия: снижение трудовой дисциплины, пьянство, накал нездоровых эмоций, раскол в коллективе и др.

Удовлетворение требований бастующих также может привести и к ослаблению противостояния, и к выдвижению дополнительных требований, и к продолжению забастовки.

Забастовка в целом может иметь как позитивные, так и негативные последствия.

Позитивные заключаются в достижении взаимопонимания и создании основы бу­дущих отношений, укреплении у персонала уверенности в своих силах, развитии производственной демократии, совершенствовании методов диалога, выявлении лидеров.

Негативные проявятся в неудовлетворенности, ухудшении морально-психологи­ческого климата, росте текучести кадров, снижении производительности труда, свертывании сотрудничества, росте враждебности и формировании образа врага.

По *форме* саботаж бывает пассивным и активным. Первый состоит в игнориро­вании нарушений или, наоборот, излишнем к ним внимании, в результате проис­ходит либо дезорганизация, либо задержка работы. Второй основан на сознатель­ном инспирировании неполадок, приводящем в конечном итоге к тем же послед­ствиям.

Объектом саботажа могут быть организация работы, эффективные, но не вполне ле­гитимные образцы которой заменяются официальными, но противоречащими ре­альностям жизни; техника и материальные ресурсы, выводящиеся из строя или нера­ционально используемые с целью предотвратить внедрение достижений НТР, избе­жать увольнений, снизить требования к исполнителям.

Взаимосвязанность элементов производства придает саботажу особую опас­ность. Во время его актов возникают простои, приносящие огромный матери­альный ущерб, но для работников являющиеся дополнительным оплачиваемым отдыхом.

**13.4. Управление конфликтной ситуацией.**

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

**13.4.1 Структурные методы разрешения конфликтов.**

*Разъяснение требований к работе.*Это один из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт. Нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Причем, руководитель уясняет эти вопросы не для себя, а доносит их до подчинённых с тем, чтобы они поняли, чего от них ожидают в той или иной ситуации.

*Координационные и интеграционные механизмы****.*** Один из самых распространённых механизмов - цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчинённых имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчинённый знает, чьи решения он должен исполнять.

Не менее полезны средства интеграции, такие как межфункциональные группы, целевые группы, межотдельские совещания. Например, если на предприятии постоянным является конфликт между взаимозависимыми подразделениями - отделом сбыта и производственным отделом - то можно организовать промежуточную службу, координирующую объемы заказов и продаж.

*Общеорганизационные комплексные цели.*Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. Идея, лежащая в основе этой методики - направить усилия всех участников на достижение общей цели.

*Структура системы вознаграждений*.Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтом, оказывая влияние на людей для избежания дисфункциональных последствий. Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению *общеорганизационных* целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

**13.4.2 Межличностные стили разрешения конфликтов.**

*Уклонение.* Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Его позиция - не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придётся приходить в возбуждённое состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

*Сглаживание.*При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, потому что «мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». Такой «сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта, апеллируя к потребности в солидарности. Но при этом можно забыть о проблеме, лежащей в основе конфликта. В результате может наступить мир и покой, но проблема останется, что в конечном итоге произойдет «взрыв».

*Принуждение.* В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других, обычно ведет себя агрессивно, для влияния на других пользуется властью путем принуждения. Такой стиль может быть эффективен там, где руководитель имеет большую власть над подчинёнными, но он может подавить инициативу подчинённых.

*Компромисс*.Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто даёт возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон.

*Решение проблемы.*Данный стиль - 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 использует такой стиль, ищет наилучший вариант решения. Данный стиль является наиболее эффективным в решении проблем организации.

Сложность разрешения конфликта зависит от фазы процесса развития конфликта.

Процесс развития конфликта можно представить графически

 Период

*Рис.13.2*. Развитие конфликта

Главная задача руководителя состоит в том, чтобы уметь определить и «войти» в конфликт на начальной стадии. Установлено, что, если руководитель входит в конфликт на начальной фазе, он разрешается на 92%; если на фазе подъема – на 46%; а на стадии « пик», когда страсти накалились до предела, конфликты практически не разрешаются или разрешаются весьма редко.

Когда силы отданы борьбе (стадия «пик»), наступает спад. И, если конфликт не разрешен, в следующем периоде, он разрастается с новой силой, так как в период спада могут быть привлечены для борьбы новые способы и силы, или обострится под воздействием *инцидента* (события или обстоя­тельства, служащего толчком или поводом к столкновению).

Со временем конфликтная ситуация может ослабеть или полностью исчезнуть, если перестанет существовать сам объект, породивший ее; сохраниться в прежнем виде, или трансформироваться в другую.

**Вопросы для дискуссии:**

1. Вспомните конфликт между гоголевскими героями Иваном Ивановичем и Иваном Никифоровичем, который произошел из-за старого ружья. Чем оно в данном случае было: предметом конфликта или его объектом?
2. Проанализируйте причины конфликтов применительно к примерам из жизни и художественной литературы.
3. Перечислите позитивные стороны конструктивных конфликтов. Покажите разницу между конструктивными и деструктивными конфликтами.
4. Приведите примеры наиболее часто встречающихся форм конфликтов на предприятии
5. Какие методы разрешения конфликтов эффективней на ваш взгляд и почему? Приведите примеры.

**Тема 14. Управление инновациями**

14.1. Понятие инновации

14.2. Этапы инновационного процесса.

14.3. Характеристика инновационной деятельности на предприятиях концерна «Белнефтехим».

14.4. Управления инновациями на предприятии.

**14.1. Понятие инновации, инновационной деятельности.**

***Инновации*** - создаваемые (осваиваемые) новые или усовершенствованные технологии, виды новой продукции или услуг, а также организационно-технические решения производственного, административного, коммерческого или иного характера, способствующие продвижению технологий, товарной продукции или услуг на рынок.

Инновация создается в результате исследований и открытий, мате­риализует научные и практические решения. Ее основное свойство – новизна, которая оценивается как по техническим параметрам, применимости, так и с рыночных позиций по коммерческой результа­тивности.

Инновации - это не только экономическая категория, но и инструмент воздействия на весь хозяйственный процесс.

*Управление инновациями* - целенаправленное воздействие на инновационную деятельность и отношения, возникающие в процессе движения инноваций на предприятии, с целью достижения максимальной эффективности как важнейшего фактора социально-экономического развития.

В научной и учебной литературе, в практической деятельности широко распространен термин «*инновационный менеджмент»,* который можно считать синонимом «системы управления инновациями».

Потребность в инновациях возникает под воздействием как внешних, так и внутренних факторов. К внешним относятся: конкурентная борьба, задачи завоевания новых рынков, изменение политической, де­мографической, правовой ситуации и пр.; к внутренним: неблагоприятные условия труда, рост производственных затрат.

Поскольку новшествами, как правило, нельзя воспользоваться без специальных знаний, важную роль в деле их реализации играют «ноу-хау» *(англ.* know how — знать как) — информация, необходимая для их практического применения (технологические и конструкторские секреты производства, конфиденциальные сведения коммерческого, управленческого и организационного характера). Она специально опускается в описании, ибо в большинстве случаев не охраняется па­тентами. Основными признаками «ноу-хау» считаются промышленная и коммерческая ценность и закрытость.

Любая инновация (новшество) имеет свой жизненный цикл, который состоит из трех основных элементов: периода от начала разработки до выхода на рынок (при этом новшество может устареть, а само нововведение еще не начаться); периода от выхода на рынок до снятия с производства; периода устаревания от снятия с производства до пре­кращения эксплуатации у потребителей.

Таким образом, полный жизненный цикл новшества имеет две ос­новные стадии – его создания и использования. Последняя в свою очередь состоит из двух подстадий: производства, сбыта и послепродажного обслуживания.

Источниками финансирования инновационной деятельности выступают:

- собственные средства организаций, в том числе прибыль,

- заемные средства;

- привлеченные средства, например, полученные от продажи ценных бумаг;

- средства соответствующего бюджета;

- средства международных организаций.

**14.2 Этапы инновационного процесса**

Под *инновационным процессом* понимается последовательная цепь событий, в ходе которых инновация вызревает от исследований и раз­работок новой технической идеи до практического внедрения созданного на ее основе новшества. Поэтому необходима целостная система управления инновациями.

Для того чтобы лучше понять суть инновационного процесса и его отличие от обычной текущей деятельности, можно воспользоваться следующей таблицей (табл. 14.1).

*Таблица 14.1.*

Сравнение инновационного процесса и текущей деятельности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры | Инновационный процесс | Текущая деятельность |
| Цель  | Удовлетворение новой потребности | Удовлетворение сложившейся потребности |
| Риск | Высокий | Низкий |
| Тип процесса | Дискретный | Непрерывный |
| Управляемость | Низкая | Высокая |
| Результат для системы | Переход на новый уровень | Сохранение на прежнем уровне |
| Отношение к текущим интересам участников | Противоречит | Соответствует |

Инновационный процесс состоит из нескольких этапов.

1. *Фундаментальные исследования,* сбор и систематизация информации по соответствующей проблеме о потребностях и тенденциях развития. Целью этого этапа является осознание потребности и воз­можности изменений, познание явлений окружающего мира и открытие новых закономерностей его развития, генерирование перспективных идей, их отбор и разработка, определение возможности реализации. Он делится на теоретический и поисковый; в результате первого формируются новые научные подходы к проблеме и теории; в результате второго — новые принципы создания изделий и технологий.
2. *Прикладные исследования,* направленные на определение способов применения результатов предыдущего этапа и их уточнение. Они могут быть теоретическими и экспериментальными, связанными с созданием моделей. Здесь происходит разработка лабораторных технологий и методов испытаний, изготовление и испытание макетов и образцов новых изделий, нестандартного оборудования. Затем производятся специальные расчеты для оценки и последующей корректировки исследований, второй отсев неперспективных идей. Конечным результатом этого этапа является техническое задание, рекомендация, образец.
3. *Опытно-конструкторские разработки* направлены на создание новых образцов, прошедших испытания и пригодных для производственного и коммерческого использования. Их стадиями являются: разработка заказчиком технического задания, определяющего основные требования к изделию, — принципы работы, конструктивные особенности, габариты, вес, КПД, цену; формулировка предложений, содержащих техническое и технико-экономическое обоснование целесообразности создания изделия; изготовление эскизного проекта, содержащего чертежи общего вида, принципиальные схемы, расчет основных эксплуатационных показателей, который позволяет решать вопросы о целесообразности дальнейшей работы над изделием; подготовка на основе эскизного проекта общего вида конструкции в целом и всех узлов, наиболее сложных деталей, пояснительной записки с технико-экономическим обоснованием, расчет эксплуатационных издержек; создание рабочего проекта, содержащего полное описание конструкции объекта и включающего всю документацию, необходимую для его изготовления, монтажа и эксплуатации; изготовление, испытание, доводка опытного образца.
4. *Освоение производства нового изделия.* Этот этап предполагает оценку рыночных перспектив, финансовых возможностей, соответст­вия стандартам, обеспеченности патентной защиты, еще один отсев неперспективных вариантов, разработку и проектирование технологических и организационных процессов, подготовку производственных мощностей, сбытовой сети, и наконец, освоение выпуска новой техники, ее массовый выпуск и сбыт, содействие в монтаже, вводе в эксплуатацию, распространение нововведения, тиражирование и многократное повторение на других объектах. Одновременно с производством инновационный процесс включает потребление.

Таким образом, инновационный процесс охватывает цикл от разра­ботки идеи до ее реализации на коммерческой основе.

Основу инновационного процесса составляет *инновационная дея­тельность,* связанная с трансформацией идей, результатов научных исследований и разработок в новый или усовершенствованный про­дукт, внедряемый на рынок или в производство. Она предполагает осуществление целого комплекса научных, технологических, организа­ционных, финансовых, коммерческих мероприятий, направленных на создание и внедрение новшества.

Выделяют следующие виды инновационной деятельности: подго­товка и организация производства, его освоение, маркетинг и реклама новых продуктов, приобретение вещественных и невещественных тех­нологий, патентов, лицензий, торговых марок, ноу-хау; производствен­ное проектирование.

Результатом инновационной деятельности на этапах фундаменталь­ных, поисковых, прикладных исследований и разработок является *ин­теллектуальный продукт,* становящийся объектом интеллектуальной собственности и товаром.

На этапе фундаментальных исследований это — научные знания, теории и открытия; на этапе прикладных исследований — результаты НИР; на этапах проектных, конструкторских, технологических ра­бот— научно-технические проекты в области создания наукоемких, инжиниринговых систем с кадровым сопровождением; опытные образ­цы и установочные партии новой техники и новых материалов, изго­товленные по результатам выполненных НИОКР.

Результатом инновационной деятельности можно считать также мелкосерийную и малотоннажную продукцию, изготовленную на экс­периментальной базе вузов и НИИ; программную продукцию; науч­но-производственные услуги с использованием уникальной аппарату­ры; услуги в области информатики, информационного, метрологиче­ского, патентнолицензионного обеспечения НИОКР и производства; консалтинговые услуги; ноу-хау; патенты.

Успеху инновационной деятельности во многом способствуют: поддержка высшего руководства; высокий творческий потенциал со-' трудников; пригодность для осуществления инноваций существующих технологий и оборудования; хорошее знание и эффективное использо­вание рыночных возможностей.

**14.3.** **Характеристика инновационной политики на предприятиях концерна «Белнефтехим»**

Химическая и нефтехимическая промышленность является одной из наиболее крупных отраслей промышленного комплекса Республики Беларусь. Приоритетными направлениями и основными задачами развития химической и нефтехимической отрасли являются:

* модернизация производства и повышение качества продукции;
* создание новых видов конкурентоспособной продукции;
* наращивание экспорта.

Основу нефтехимического комплекса составляют 83 предприятия и организации, входящие в Белорусский государственный концерн по нефти и химии «Белнефтехим» (далее – Концерн). Концерн объединяет крупнейшие производства, оказывающие существенное влияние на экономический потенциал Республики Беларусь.

В перспективный план инновационного развития концерна «Белнефтехим» включено 23 наиболее важных для отрасли мероприятия, направленных на создание новых и реконструкцию (модернизацию) действующих производств с использованием передовых технологий и оборудования США, Франции, Германии, Италии, Японии, Швейцарии, Голландии, Чехии, в том числе:

* внедрение процесса замедленного коксования в ОАО Нафтан;
* строительство комплексов алкилирования, производства бензола и параксилола, установок гидрообессеривания бензина каталитического крекинга, изомеризации, гидроочистки дизельного топлива в ОАО Мозырский НПЗ;
* создание производства полиэфирной основы для кровельных материалов фильерным способом, бикомпонентных волокон, полиэфирных высокопрочных и высокомодульных технических нитей типа H и HL, высокопрочных и низкоусадочных технических нитей HL, нетканых полотен способом термоскрепления в ОАО Могилевхимволокно; и др.

Рассмотрим общую характеристику инновационной деятельности на предприятиях концерна «Белнефтехим», а именно ОАО «Полоцк-Стекловолокно» и ОАО «Нафтан» завод «Полимир»,

***Инновационная политика на ОАО «Полоцк-Стекловолокно»*** проводится в соответствии с ежегодно утверждаемой программой. Руководством предприятия на первое место были поставлены следующие цели:

* Достижение запланированных объемов производства;
* Выход на мировой уровень по эффективности производства и качеству продукции;

Внедряемые на предприятии инновации имеют улучшающий характер и носят преимущественно продуктовый и технико-технологический вид. Их внедрение осуществляется по следующим направлениям:

1. Совершенствование технологических процессов для серийно выпускаемой продукции, пользующейся постоянным спросом. Цель направления – снижение издержек на производство продукции, повышение выхода продукции с уровнем качества, соответствующего мировым стандартам;
2. Разработка новых видов продукции для традиционных областей применения стекловолокнистых материалов. Цель этого направления – расширение ассортимента выпускаемой продукции;
3. Разработка новых видов продукции. Цель данного направления – разработка продукции для новых сегментов рынка;
4. Автоматизация производственных процессов и рабочих мест.

***Инновационная политика на ОАО «Нафтан», ОАО«Нафтан»завод «Полимир»***

Качественные характеристики вырабатываемой на ОАО “Нафтан” продукции удовлетворяют требованиям внутреннего рынка Республики Беларусь. Однако экспортный потенциал предприятия снижается из-за использования устаревших и энергоемких технологий. Без решения данной проблемы в ближайшее время возможна утрата части рынков сбыта, что приведет к невосполнимым потерям для объединения экономики всего государства. В связи с этим особую актуальность приобретают вопросы модернизации и технического перевооружения производственных мощностей. Специалистами ОАО объединения были разработаны Программы модернизации и реконструкции ОАО “Нафтан,”целями которых являются:

1. повышение эффективности работы объединения за счет увеличения глубины переработки нефтяного сырья;
2. выпуска большего количества продукции, соответствующей мировым стандартам качества, увеличение экспортного потенциала;
3. снижение энергетических затрат на переработку нефти.

Проекты модернизации включают в себя:

А. Повышение отбора бензинов и изменение их ассортимента в сторону высокооктановых неэтилированных сортов, а также повышение эффективности и увеличение объемов производства ароматических углеводородов.

B. Внедрение конверсионных процессов, позволяющих повысить глубину переработки нефти и увеличить производство бензинов и средних дистиллятов за счет мазута.

C. Снижение энергетических затрат на ОАО “Нафтан”:

Основные задачи технического развития завода «Полимир» следующие:

* повышение эффективности производства путем увеличения глубины переработки углеводородного сырья, снижение материалоемкости и энергоемкости продукции;
* повышение конкурентоспособности продукции за счет снижения затрат и повышения качества;
* увеличение мощности действующих установок, обеспечивающее рост объемов производства и завоевание рынков сбыта;
* вывод из эксплуатации морально устаревшего и физически изношенного оборудования.

Таким образом, рассматриваемые предприятия являются наиболее инновационно-активными в Витебской области и главными целями своего развития ставят разработку и внедрение новых видов продукции и технологий.

**14.4. Управление инновациями на предприятии**

Осуществление функции управления инновациями на предприятии предполагает:

* выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских, технологических работ, направленных на создание новой техники, усовершенствованной продукции, нового или усовершенствованного технологического процесса;
* проведение маркетинговых исследований и организация сбыта инновационных продуктов;
* осуществление технологического переоснащения и подготовки производства;
* осуществление испытаний, сертификации и стандартизации новых процессов, продуктов и изделий, создание и развитие инновационной инфраструктуры,
* подготовка кадров для инновационной деятельности;
* охрана, передача и приобретение прав на объекты интеллектуальной собственности и конфиденциальную научную, научно-техническую и технологическую информацию
* финансирование инновационной деятельности, включая осуществление инвестиций в инновационные программы и проекты.

В обеспечении инновационного процесса на предприятиях участвуют следующие отделы:

* технический отдел (ТО);
* отдел капитального строительства (ОКС);
* отдел экономики либо планово-экономический (ОЭ или ПЭО);
* научно-технический отдел (НТО).

О*тдел экономики* осуществляет финансово-экономическую деятельность, направленную на повышение производительности труда, эффективности и рентабельности производства, качества выпускаемой продукции. В отделе экономики производится расчет показателей экономической эффективности инновационных проектов.

*Научно-технический отдел* проводит комплекс научно-исследовательских, опытно-технологических и проектно-конструкторских работ, направленных на внедрение современных достижений науки, техники и технологии, передового производственного опыта при строительстве новых, реконструкции, расширении и ремонте действующих производств.

*Технический отдел* является самостоятельным структурным подразделением, обеспечивающим организацию технологической подготовки производства предприятия; координацию работ по созданию и освоению новых видов продукции, внедрению научно-технических достижений, новой техники и прогрессивной технологии; улучшение качества продукции.

*Отдел капитального строительства* является самостоятельным структурным подразделением, обеспечивающим реализацию плана технического перевооружения и реконструкции производств в соответствии с внутрипостроечными титульными списками по промышленному и непромышленному строительству, рациональное использование амортизационного, инвестиционного и фонда накопления, максимальную эффективность капитальных вложений.

Все отделы, участвующие в инновационном процессе, взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Взаимодействие данных отделов отражено на рисунке 14.1 (стрелками показаны передаваемые документы).

1. план технического развития;
2. задания на проектирование, исходные документы для проектирования, заключения экспертизы, передача исполнительной документации;
3. рабочая документация;
4. данные для бизнес-плана;
5. разделы бизнес-плана предприятия: краткое описание производств, производимая продукция, стратегия развития, мероприятия по совершенствованию техники, технологии и организации производства на предприятии;
6. экономическое обоснование экономической эффективности проекта.

Технический отдел

Отдел капитального строительства

Научно-технический отдел

Отдел экономики

1

2

4

3

5

6

*Рис. 14.1* Взаимодействие отделов

Разработка и постановка на производство новых видов продукции производится с целью удовлетворения требований потребителей, а также с учетом результатов исследовательских работ, возможностей технического прогресса и экономической целесообразности.

Конечным результатом является создание продукции, которая должна быть конкурентоспособной на внутреннем и внешнем рынках и обеспечивать максимальную эффективность при ее производстве и реализации.

Процесс разработки новой продукции (или модернизации уже выпускаемой) проходит пошаговую схему, состоящую из множества последовательных этапов. Основная цель такого подхода к выведению инновации на рынок заключается в тщательной проверке новинки на соответствие потребностям потребителя

Оценка экономической эффективности инновационных проектов на предприятиях осуществляется в соответствии с «Инструкцией по оценке использования в народном хозяйстве республики результатов научно-исследовательских, опытно-конструкторских и опытно-технологических работ».

В соответствии с данной инструкцией, эффективность использования результатов НИОКР в народном хозяйстве и деятельности предприятий определяется достигнутыми социальными, экологическими и экономическими показателями относительно произведенных издержек.

Экономическая эффективность использования результатов НИОКР проявляется в росте производительности труда, энергоэффективности, сокращении материальных и трудовых ресурсов, снижении материало- и капиталоемкости продукции.

**Вопросы для дискуссии:**

1. Что такое замыслы и их соотношение с понятием идеи?
2. Охарактеризуйте источники финансирования инновационной деятельности.
3. Какие факторы оказывают влияние на принятие решения об инвестировании инноваций?

**Тема 15. Управление маркетингом**

15.1. Понятие, задачи и функции маркетинга.

15.2. Управление разработкой товара

15.3 Управление сегментацией рынка и позиционированием товара

15.4 Управление процессом товародвижения

15.5. Управление ценообразованием.

15.6. Управление контактами с потребителем.

**15.1. Понятие, виды и функции маркетинга**

Рыночная экономика, к развитию которой сейчас стремится Республика Беларусь, обуславливает необходимость развития рыночных форм и методов хозяйствования экономических субъектов. Основой же современного рыночного хозяйствования является маркетинговый подход к организации деятельности как на микроуровне – на уровне предприятий и организаций, так и на макроуровне – уровне всей национальной экономики.

***Маркетинг*** (от английского слова market – рынок) – комплексная система организации производства и сбыта продукции, ориентированная на удовлетворение потребностей конкретных потребителей и получение прибыли на основе исследования и прогнозирования рынка, изучения внутренней и внешней среды предприятия, разработки стратегии и тактики поведения на рынке с помощью маркетинговых программ.

В этих условиях маркетинг облегчает создание и реализацию товара или услуги, в наибольшей степени соответствующих потребностям рынка, а также воздействие на потребителя, спрос и рынок с целью оптимизации объема прибыли.

Основными функциями маркетинга являются:

* аналитическая, состоящая в изучении рынка, его структуры, которую образуют контрагенты, конкуренты, посредники, а также общей (внутренней и внешней) ситуации деятельности предприятия;
* производственная, предполагающая разработку новых товаров; управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции;
* сбытовая, «ведающая» организацией системы товародвижения, сервиса, проведением политики цен;
* управленческая, связанная с планированием, организацией, контро­лем маркетинговых мероприятий, рассчитанных на установление, ук­репление и поддержание взаимовыгодных отношений с посредниками и покупателями.

С управленческой точки зрения выделяют стратегический маркетинг и оперативный маркетинг.

*Стратегический* *маркетинг* выявляет путем анализа окружения потенциальные рынки, тенденции их развития, основных конкурентов; осуществляет разработку и реализацию стратегий, составление бизнес-планов, постановку практических задач. Все это помогает предприятию приспособиться к неопределенности рыночной ситуации.

*Оперативный маркетинг* обеспечивает рост текущих продаж за счет заключения выгодных сделок, контроля дилерской и дистрибьюторской сети, интенсификации рекламы, улучшения качества продукции.

*Управление маркетингом* (маркетинговый менеджмент) – процесс анализа, планирования, реализации планов и контроля за проведением мероприятий, рассчитанных на установление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями.

Управление маркетингом решает следующие *задачи*:

* отбор целевых рынков и их отдельных сегментов;
* формирование условий увеличения производства, поддержания и расширения существующих, захвата новых перспективных рынков;
* выбор, разработку и продвижение новых товаров и услуг, соответствующих общественным потребностям, поиск для них рыночной ниши;
* предотвращение выпуска продукции, не пользующейся спросом;
* определение основ ценовой политики;
* рационализация системы и методов распространения товара, воздействия на посредников и потребителей;
* обеспечение экономного использования всех видов ресурорганизация служб маркетинга, его планирование, контроль и проч.;
* формирование комплекса стимулирования спроса и сбыта (ФОССТИС), используемого для того, чтобы вызвать желательную реакцию клиентов;
* создание условий для социально ориентированной деятельности предприятия.

Все они преследуют цель обеспечить выживание предприятия и оптимизировать объем прибыли.

Известный американский исследователь Ф. Котлер выделяет пять концепций управления маркетингом.

1. Концепция *совершенствования производства,* утверждающая, что потребители будут более благожелательны к товарам, которые ши­роко распространены и доступны по цене. Это требует усилий по улучшению техники, технологии и организации их производства и рас­пределения, снижению затрат. Такой подход целесообразен, если спрос превышает предложение и имеются реальные возможности уменьшить себестоимость.
2. Концепция *совершенствования товара,* полагающая, что потре­бители будут более благосклонны к товарам наивысшего качества с лучшими эксплуатационными свойствами и характеристиками.
3. Концепция *интенсификации* коммерческих усилий, суть которой состоит в том, что потребители не станут приобретать товары в достаточных количествах без активной рекламы и дополнительного стимулирования со стороны продавцов.
4. Концепция *маркетинга,* в соответствии с которой залогом достижения целей организации является правильное определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение их удовлетворения более эффективным и продуктивным, чем у конкурентов, способом. Таким образом, эта концепция исходит из нужд потребителей и их суверени­тета.
5. Концепция *социально-этического маркетинга,* которая дополняет положения предыдущей концепции такими условиями, как одновре­менное сохранение и укрепление благополучия каждого потребителя и общества в целом.

**15.2 Управление разработкой товара**

Под товаром можно понимать объект (материальный предмет, информация, услуга), предназначенный для продажи на рынке.

Процесс управления товаром предполагает принятие решений о его концепции, марочном наименовании, упаковке, уровне сервиса, ассор­тименте и номенклатуре, действиях предприятия на каждой стадии его жизненного цикла.

Освоение новой продукции связано с риском, но при успехе может давать предприятию большую прибыль и контроль над рынком. Чтобы новый продукт преуспел, он должен обладать желательными для потребителей качествами, а также теми или иными уникальными свойствами, а потребители — иметь информацию о его характеристиках и выгодах, связанных с приобретением. Скорость признания продукции рынком зависит от ее особенностей, соответствия интересам потребителей и маркетинговых усилий предприятия.

В то же время выход предприятия на рынок с новым продуктом бывает неудачным. Это имеет место при отсутствии ярко выраженных преимуществ товара, плохом планировании, несвоевременном начале его производства и реализации.

Продукты выпускаются на рынок под определенной *товарной мар­кой,* т. е. наименованием, символом, знаком, рисунком или их сочетанием, предназначенными для идентификации их принадлежности дан­ному производителю или продавцу.

Известность марки облегчает идентификацию продукции; гарантирует определенный уровень качества, престижности; облегчает рекламу, оказывает положительное психологическое воздействие на потребителей.

Предприятия чаще всего выходят на рынок не с одним, а с целым *ассортиментом* товаров, т. е. их группой, в рамках которой те обладают общим признаком (свойства и функции, способ продажи, потребители, диапазон цен и пр.). Здесь управленческие решения принимаются о широте ассортимента, его наращивании за пределы того, что производится в настоящее время, выходе на верхние и нижние ценовые уровни, насыщении (добавление новых видов изделий). Каждый товарный ассортимент требует собственной стратегии маркетинга.

Важным объектом управления является *жизненный цикл товара* (период от его появления на рынке до исчезновения), состоящий из четырех этапов, каждый из которых требует своей стратегии маркетинга.

1. Этап *выведения товара на рынок* начинается с момента его поступления в продажу. На этапе внедрения задача управления маркетингом состоит в том, чтобы сформировать ожидания потребителей и создать рынок для нового товара.
2. На *этапе роста* производство, сбыт и реклама налаживаются, повышается качество товара. Цель управления маркетингом состоит здесь в дальнейшем расширении сбыта за счет внедрения на рынок модификаций базовой модели, проникновения в новые сегменты, по­вышения качества, маневрирования ценами и т. д.
3. *Этап зрелости* характеризуется замедлением и стабилизацией темпов сбыта, ростом затрат на НИОКР, падением прибыли (в целом и на единицу продукции). Конкуренция достигает максимума, и начина­ется интенсивная модернизация производства, расходы на которую мо­гут достигать 50—60 % всех затрат. Возникает также необходимость модификации рынка (поиск новых потребителей, новых сегментов, ин­тенсификация); товара (улучшение качества, свойств, оформления); комплекса маркетинга (снижение цены, реклама, льготы, стимулирова­ние продаж и пр.).
4. На *этапе спада* производство и сбыт резко сокращаются из-за насыщения спроса, появления новых товаров и технологий, изменения курсов. Здесь у предприятия есть три управленческие альтернативы: сократить производство и сбыт; оживить продукт, изменить его упаковку, способы продаж и др. (но это возможно не для всех товаров); полностью прекратить выпуск.

**15.3** Управление сегментацией рынка и позиционированием товара

Под сегментацией рынка понимается выделение специализированных групп потребителей (где бы они ни находились), объединенных какими-либо характерными особенностями и получивших название рыночных сегментов. Последние характеризуются:

* сходством потребителей (потребностями, доходами, периодичностью закупок, поведением, одинаковой реакцией на стимулы и др.), что позволяет объединить их в один сегмент и ориентировать на них выпуск продукции;
* четкими границами;
* возможностью измерять, анализировать, оценивать рыночные параметры, использовать эффективные методы сбыта;
* отличием потребителей от других, служащим основой применения здесь специальной маркетинговой стратегии;
* достаточным числом покупателей, делающим выгодными затраты на маркетинг, и хорошими контактами с ними.

При отборе сегмента для будущей деятельности предприятие сосредоточивает внимание на группах покупателей, спрос которых в настоящее время удовлетворен не полностью.

Сегментация товаров производственного назначения может осуществляться по целям их использования, по типу финансирования, по отраслям и сферам деятельности и т. п.

Управление процессом сегментации состоит в принятии решений о количестве сегментов, их конкретном перечне, маркетинговых стратегиях, направленных на завоевание прочных позиций предприятия на определенном сегменте рынка. Для этого сегменты оцениваются с точки зрения их привлекательности или конкурентных преимуществ.

Сегодня важно не просто определить для себя рынок или его сег­мент, но и отыскать на нем нишу (место, не занятое или не достаточно используемое конкурентами), где предприятие обеспечило себе господствующее положение, было бы прибыльным и имело возможности быстрого роста. Ниша может быть вертикальной, охватывающей многие группы потребителей, и горизонтальной, обеспечивающей удовлетворение им широкого набора потребностей.

Части рынка, которыми по той или иной причине пренебрегают, называются рыночными окнами.

Управление процессом выбора ниши и определения места товара на рынке по отношению к другим товарам, обеспечивающего необхо­димую конкурентоспособность, называется позиционированием. Пози­ционирование является логическим продолжением сегментирования и осуществляется по одному или нескольким признакам, таким как цена, дизайн, скидки, обслуживание, имидж и др.

**15.4. Управление процессом товародвижения**

Под товародвижением понимается реализация товаров, перемещение их от производства к потребителю. Комплекс товародвижения, становящийся объектом управления, включает внутренние и внешние элементы.

Внутренними элементами являются: планирование способов осуществления этого процесса, заключение сделок, обработка и оформление заказов, контроль качества изделий, подбор их оптимальных партий, упаковка, отгрузка и др.

К внешним элементам относятся: транспортировка, хранение на промежуточных складах (длительное и транзитное) и организация сбыта.

Цель управления товародвижением — доставка товаров в нужное место с наименьшими затратами в установленные сроки.

Товародвижение осуществляется через каналы — совокупность фирм и физических лиц, с помощью которых происходит передача продуктов и прав собственности на них от производителя к потребите­лю. С помощью каналов товародвижения выполняются также функции исследования рынка, информирования контрагентов и потребителей, взаимодействия с ними.

Каналы товародвижения могут быть простыми (связывают производителя и потребителя напрямую) и сложными (включают посредников).

Но чаще на практике используются многоуровневые каналы, включающие то или иное количество посредников — организаций оптовой и розничной торговли, с которыми система сбыта может работать более эффективно.

Каналы товародвижения характеризуются длиной (числом участни­ков в цепочке); шириной (количеством независимых субъектов в каж­дом ее звене); структурой (соотношением между объемами прямых продаж и продаж через посредников). На практике крупные предприятия, в зависимости от характера товара, стадии его жизненного цикла, сегмента рынка и т. п. используют многоканальные системы, включающие то или иное количество посредников — организаций оптовой и розничной торговли, с которыми система сбыта может работать более эффективно.

Каналы товародвижения могут образовывать вертикальные (все участники зависят друг от друга) и горизонтальные (образуют независимые посредники) маркетинговые системы. Независимые посредники могут включить товар в комплект с другими товарами, пользующимися спросом, участвовать в разработке маркетинговых планов производителей, брать на себя часть их расхо­дов по перевозке, рекламе, снимают с него многие расходы и заботы, поскольку располагают своим сектором рынка, тесными связями с клиентами, их доверием.

В то же время они лишают производителя контроля над созданной продукцией и частью прибыли. Чем больше посредников использует предприятие, тем меньше она контролирует маркетинговую ситуацию. По­этому вопрос о передаче им тех или иных функций определяется эко­номической целесообразностью, возможностью экономии посреднических, складских и иных затрат.

От правильного управления выбором канала реализации во многом зависят расходы, прибыль и успех предприятия на рынке. Поэтому здесь тщательно учитывают особенности всех его элементов — производите­лей (их цели, ресурсы, опыт, специализация, отношение к системе сбыта), потребителей (количество, концентрация, потребности, размер покупки), конкурентов (число, концентрация, методы борьбы), товара (сложность, стоимость, сохранность, объем, частота отгрузок, дели­мость), каналов товародвижения (количество, звенность, традицион­ность, организация, доступность).

**15.5. Управление ценообразованием**

Объектами управленческой деятельности в сфере ценообразования являются:

* ценовая политика;
* уровень цен на традиционные товары и новинки;
* порядок применения надбавок и скидок и т. д.

Проводимая предприятием ценовая политика может иметь три основных ориентира: расширение сбыта и максимизацию доли рынка; максимизацию прибыли и быстрое поступление наличности; сохранение существующего положения.

Ориентация ценовой политики на сбыт осуществляется прежде всего с помощью «стратегии проникновения», основывающейся на низких ценах. Она позволяет привлечь дополнительных покупателей и захватить значительную долю рынка. Это дает возможность снизить затраты, увеличить валовую прибыль, несмотря на падение ее доли в единице продукции, гарантирует стабильные доходы на длительную перспективу.

Однако подобный подход оправдан лишь в тех случаях, когда спрос эластичен, т. е. покупатели чувствительны к цене; велика емкость рынка и возможна существенная экономия на масштабах производства; низкие цены не привлекают новых конкурентов.

Ориентация ценовой политики на прибыль предполагает два возможных направления действий: максимизацию дохода от продажи единицы продукции или прибыли от продажи всей продукции.

Высокая общая прибыль связана обычно с низкими ценами, позволяющими сбывать крупные партии товаров, а прибыльность продажи единицы изделия обусловлена продажей дорогих престижных изделий потребителям, заинтересованным в новизне и качестве. В данном случае реализуется так называемая стратегия снятия сливок. Ее целесообразно применять, когда есть много покупателей, слабо чувствительных к цене; издержки производства умеренны и достаточно стабильны; высокая первоначальная цена оттолкнет конкурентов, но будет поддерживать образ продукта класса «люкс». После того как первоначальный престижный спрос насыщен, цена для привлечения очередной группы покупателей может быть несколько понижена.

Если ценовая политика ориентируется на выживаемость предприятия, что имеет место в условиях неустойчивости рынка и преобладания предложения над спросом, пока покрываются издержки производства и даже несколько дольше, в расчете на благожелательную реакцию покупателей используется стратегия пониженных цен. Она формирует сегменты рынка, в которых фирма может стать безусловным лидером, препятствует вторжению конкурентов (однако стимулирует создание ими более дешевой аналогичной продукции), позволяет в спокойной обстановке совершенствовать товар, осуществлять поиск оптимальной цены и проч.

Успех здесь может обеспечить хорошая реклама, знакомящая широкие массы покупателей с потенциальными достоинствами товара и выгодами от его приобретения. Низкие цены обеспечивают надежный сбыт и получение стабильных долгосрочных прибылей уже на ранних стадиях выхода на рынок, ограничивают возможности конкурентов.

В зависимости от спроса, наличия производственных запасов, издержек производства, резервов мощностей и ряда других моментов цены постоянно изменяются. Их обычно снижают, если:

* производственные мощности работают с хронической недогрузкой, и таким способом удается повысить спрос и выпуск товаров;
* можно существенно сократить затраты;
* необходимо добиться доминирующего положения на рынке, особенно когда
* соперники снижают цены первыми. Повышение цен целесообразно тогда, когда товар пользуется большим спросом и у него нет серьезных конкурентов, а также в условиях инфляции.

Обычно это делают на основе прогнозирования ситуации заблаговременно, чтобы опередить последнюю, и по возможности незаметно, например путем отмены скидок, увеличения в ассортименте доли относительно дорогих товаров, введения новой расфасовки и т. д.

Для получения дополнительной прибыли предприятия могут пользоваться так называемой ценовой дискриминацией, т. е. продажей товаров по различным ценам в зависимости от места, времени и категории покупателей. Наиболее известным примером дискриминации являются детские входные и проездные билеты.

Ценовая дискриминация возможна, если:

- рынок поддается сегментированию, а отдельные его сегменты отличаются друг от друга по интенсивности спроса;

- покупатели, находящиеся в разных сегментах, не имеют возможности перепродавать товар друг другу;

- не могут вмешаться конкуренты;

- отсутствует нарушение законодательства.

Управление ценами может осуществляться также с целью стимулирования спроса, для чего используются различного рода надбавки и скидки. Но при большом числе каналов сбыта политика предоставления высоких скидок может привести к потере доходов, а низких — покупателей.

Чаще всего используются следующие виды скидок: за покупку наличными; за покупку крупных партий товара; за посредничество; за приобретение в особых случаях, например во время ярмарок, выставок-продаж; за сезонность, за сдачу старых товаров и проч. Иногда скидки используются в качестве рекламы для привлечения покупателей.

Наряду со скидками в процессе управления ценообразованием широко используются ценовые надбавки. Их цель состоит в снижении спроса (для имиджа предприятия менее опасно «заламывать» высокие цены, нежели оставлять неудовлетворенными запросы потребителей) и более равномерном распределении экономического эффекта.

Ценообразование на продукцию нефтеперерабатывающих предприятий осуществляется в соответствии с Законом РБ «О ценообразовании» и строится на следующих принципах:

* Цена должна покрывать все издержки производства и обеспечивать прибыль, необходимую для воспроизводства.
* Цена формируется с учетом рыночных цен.
* Цены на продукцию могут быть несколько ниже рыночных цен. Особенно это условие соблюдается в первое время при выходе на новые рынки сбыта.
* Ценовая политика во многом зависит от ситуации на конкретном географическом сегменте рынка.
* Цена может зависеть от колебания цен на нефть.

Предприятия проводят эффективную ценовую политику с учетом цен конкурентов и таких ценообразующих факторов, как стоимость доставки, таможенные пошлины и др. Основным резервом снижения цены является сокращение затрат на производство продукции.

**15.6 Управление контактами с потребителями.**

Воздействие на потенциального потребителя включает в себя шесть последовательных этапов: осознание, знание, благожелательное отношение, предпочтение, убеждение, покупку.

Первые три этапа призваны обеспечить покупателей общей информацией о предприятии и товаре, побудить интерес к ним и сформировать первичный спрос. Перед четвертым этапом стоит задача улучшить образ фирмы, привить доверие к ней. Перед этапом убеждения - внушить уверенность, что возникшие запросы будут лучше всего удовлетворены именно этим предприятием.

Комплекс маркетинга, ориентированный на контакты с потребителями, состоит из четырех элементов: рекламы, пропаганды (распространения общих сведений об организации), личных продаж (устного представления товара в беседах с потенциальными покупателями), стимулирования сбыта (напоминание о предприятии и ее товарах с помощью выставок, презентаций и др.). Предпочтение тем или иным элементам этого комплекса обусловливается особенностями товара или рынка (ширпотреб обычно нуждается в рекламе, а товары производственного назначения требуют личной продажи); стратегией обеспечения продаж (проталкивания товара или привлечения потребителя); степенью готовности покупателя; этапом жизненного цикла товара.

*Под рекламой* понимается деятельность по привлечению внимания потребителей к товару или услуге конкретного производителя, посредника, продавца. Она характеризуется экспрессивностью и обезличенным воздействием, многократным повторением обращения.

Реклама распространяется под маркой производителей, за их счет и выполняет функции информирования потребителя о фирме, формирования положительного мнения о ней, мотивации к приобретению и использованию товара или услуги.

Успешная реклама требует хорошего знания потенциальных покупателей, их потребностей, привычек, обычаев, особенностей своего товара и товаров конкурентов, альтернативных способов удовлетворения потребностей, основных социально-экономических тенденций.

Управление рекламой состоит прежде всего в выборе ее направленности и способов распространения. Таковыми могут быть:

* прямое обращение (по почте, лично);
* печатные издания (газеты, журналы, проспекты, каталоги, буклеты);
* электронные носители (телевидение, Интернет);
* наружное размещение на транспортных средствах и уличных щитах;
* действия торговых агентов;
* раздача специальных сувениров.

Критерием выбора каналов распространения рекламы является минимизация затрат на один рекламный контакт с потенциальным покупателем.

С рекламной практикой тесно связаны паблик рилейшнз (система некоммерческих контактов с общественностью) и паблисити (пропаганда). Их задача — формирование благоприятного мнения о продавце или производителе продукции среди потенциальных клиентов, доверия к предприятию, его деятельности, руководству, товару.

Для этого используются статьи в серьезных изданиях, кино- и видеофильмы, пресс-конференции, выставки, благотворительные акции, презентации, регулярная публикация отчетов о коммерческой деятельности и проч. При том же, что и у рекламы, охвате аудитории они не кажутся столь навязчивыми и лучше воспринимаются людьми.

Личная продажа с помощью торговых агентов особенно эффективна на стадии формирования покупательских предпочтений, а также при заключении сделок. Это обусловлено ее индивидуальным характером воздействия, эмоциональностью, способствующей ответной реакции и установлению более тесных отношений.

Стимулирование сбыта осуществляется по отношению к потребителям и посредникам с целью распространения среди них необходимой информации и побуждения к сделкам.

**Вопросы для дискуссии**

1. Чем отличается отношение к ассортименту товаров со стороны производителя и потребителя?
2. Как связаны маркетинг и производство?
3. Какие каналы товародвижения используют при продаже нефтепродуктов?

**Тема 16. Управление рисками**

16.1. Понятие и виды рисков на предприятии.

16.2. Общие подходы к управлению рисками.

16.3 Процесс управления рисками

16.4. Страхование рисков.

**16.1. Понятие, виды и функции рисков на предприятии**

Любая производственная, коммерческая и финансовая деятельность всегда связана с определенным риском, т. е. возможностью непредвиденного изменения результатов работы, как ухудшающих, так и улучшающих положение предприятия («риск» буквально означает «принятие решения», результат которого не известен заранее).

Таким образом, ***риск*** — возможность неудачи или вероятность успеха выбора того или иного управленческого решения, характеризующиеся наступлением ущерба или выгоды, ее мера. Риск отражает вероятность возникновения потерь, убытков, недопоступлений планируемых доходов, прибыли.

Риск исчисляется математическими методами на основе теории вероятности и закона больших чисел или оценивается субъективно путем сопоставления ожидаемых доходов и потерь.

Количественно абсолютная величина риска определяется как произведение ве­роятности его наступления на размер ожидаемого ущерба (выигрыша).

В относительных показателях риск выражается, например, путем соотнесения величины возможных потерь (выигрыша) с объемом производства (продаж) или собственных средств. Если разделить абсолютную величину возможных потерь на рас­четный показатель затрат или прибыли, то получим количественную оценку риска в относительном выражении (в процентах).

*Причиной риска* является неопределенность ситуации, т. е. неполное или неточное представление о значениях различных параметров предприятия или деятельности в будущем, об условиях реализации решения и связанных с ним затратах.

Такая неопределенность может быть обусловлена случайностями, нехваткой информации, психологическими особенностями личности руководителей, рядовых исполнителей.

Из-за неопределенности условий деятельности предприятия и невозможности пред­видеть и знать все, риск становится неотъемлемым элементом любого управленческого решения.

Выделяют следующие *функции риска*:

1) *инновационную*. Новое рискованное решение приводит к повышению эффективности производства;

2) *регулирующую*. Рискованные действия могут изменить положение предприятия— принести успех или оказать на нее дестабилизирующее влияние;

3) *защитную*. Риск требует от руководителя и предпринимателя готовности к любым неожиданностям и терпимости к неудачам;

4) *аналитическую*. Рискованность выбора требует изучения и прогнозирования ситуации, составления планов.

Классификацию рисков можно осуществить по различным признакам.

*С точки зрения источника возникновения* риски подразделяются на внутренние и внешние.

*Внешние* *риски* исходят из окружения предприятия. На них влияют:

* факторы прямого действия: законодательное регулирование, политика властей, налоговая система, взаимоотношения с партнерами, конкуренция, коррупция и рэкет;
* факторы косвенного воздействия: политическая и экономическая обстановка в стране, положение отрасли, стихийные бедствия, международные события.

*Внутренние риски* связаны с особенностями самого предприятия. Основным их видом считается кадровый, возникающий вследствие практической невозможности предсказать поведение людей.

*По степени опасности для предприятия* выделяют допустимый (возможность несения текущих убытков), критический (угроза полной потери прибыли), катастрофический риск (банкротство).

*В зависимости от вида финансового посредничества* - инвестиционный, страховой, банковский.

*С точки зрения целесообразности* можно говорить об оправданном и неоправданном рисках, границы между которыми достаточно условны и зависят от сферы деятельности.

*По возможности избежать потерь* риски могут быть преодолимыми и непреодолимыми. Последние бывают страхуемыми и не страхуемыми. Риск можно предотвратить, переложить на других, но полностью избежать его нельзя.

*По причинам возникновения* выделяют:

*1) политические риски* (национализация, введение правительственных ограничений, войны, конфликты, беспорядки). Они могут быть национальными, региональными, международными;

*2)технические риски* (получение отрицательных результатов, не достижение поставленных целей, побочные последствия деятельности);

*3) производственные риски* возникают в процессе производственной деятельности (простои, брак, сбои, поломки, возникновение непредвиденных затрат). Причинами производственного риска являются: снижение планируемого объема производства, рост материальных, трудовых затрат и др.

*4) предпринимательские риски* (невостребованность продукции, неисполнение контракта, усиление конкуренции и ухудшение конъюнктуры). Они имеют результатом неспособность поддерживать уровень доходов на вложенный капитал или его потерю;

*5) отраслевые риски* (изменение экономического положения и роли отрасли, легкость или сложность вхождения в нее, усиление внутренней и внешней конкуренции);

*6)естественные риски* (экологический, риск стихийных бедствий);

*7) коммерческие риски* (падение спроса, снижение объемов реализации); Коммерческий риск связан с реализацией продукции (услуг), закупкой сырья, материалов и т.д. Причинами такого риска являются: уменьшение планируемого объема реализации: повышение закупочных цен; рост издержек обращения; потери продукции в процессе об­ращения и др.

*8) инфляционный* (повышение цен);

*9) инновационный* (неудачи в освоении новых рынков, продукции, технологий);

Перечисленные виды рисков называются чистыми. Их возникновение связано с объективными обстоятельствами, не зависящими от принятых управленческих решений и приносящими потери не только предприятию, но и обществу.

10) *валютный риск* (связан с влиянием колебаний валютного курса на положение экспортеров и импортеров). Основной разновидностью является экономический риск (изменение стоимости активов, снижение выручки и увеличение расходов), обусловленный тем, что расходы и доходы имеют место в разных валютах. При *прямом* экономическом риске возникает угроза прибыльности операций по заключенным контрактам, рассчитываться по которым приходится в невыгодных условиях. Косвенный риск — это риск неконкурентоспособности по сравнению с иностранными производителями;

*11) инвестиционный риск* — это риск потери инвестируемого капитала и ожидаемого дохода, его снижения;

1. *кредитные риски* (возникают из-за невыполнения обязательств, недобросо­вестности, неблагоприятной общей конъюнктуры, некомпетентности, недостатка деловых способностей и собственных средств у должников). Разновидностями кредитных рисков являются торговый (неуплата долга) и банковский (неплатежеспособность);
2. *процентные риски* (изменение абсолютного и относительного уровня ставки процента; ее непредсказуемые колебания). На процентный риск влияют темпы экономического роста, инфляция, государственный долг, политика правительства. Нужно иметь в виду, что общий риск по всем позициям может быть больше суммы частных.

Валютный, кредитный, процентный и инвестиционный риски объединяются в категорию финансовых рисков и в большинстве случаев носят *спекулятивный характер.* Они, как правило, влекут за собой потери только для предприятия, а для общества могут обернуться выигрышем.

**16.2. Общие подходы к управлению риском**

В широком смысле слова термин «управление риском» означает определение вероятности его наступления, проведение необходимых предупредительных мероприятий или направленных на его компенсацию.

*Управление рисками* — это деятельность, направленная на смягчение влияния рынка на конечные результаты: защиту от них, их предупреждение, сокращение неблагоприятных последствий.В процессе управления риском также решается вопрос о том, входить или не входить в соответствующую ситуацию.

Главная цель управления риском состоит в обеспечении в худшем случае бесприбыльности работы фирмы. Основой для этого является балансировка его величины и потенциальной выгоды с помощью со­поставления положительных и отрицательных финансовых последствий принимаемых решений. Следует обратить внимание, что для управления риском важно знать, какие именно виды рисков нужно учитывать; какими способами можно ими управлять; какой объем риска можно взять на себя. Выделяют следующие основные способы уменьшения рисков.

1. Рациональный подход к ведению хозяйственных дел с опорой на научный анализ (например, тщательное изучение партнера, его лич­ности, финансового положения и пр.). При опасности несоблюдения обязательств партнерами можно составить протокол о намерениях, куда можно вносить изменения; указание на материальную ответственность за отказ от подписания контракта; вступление контракта в силу с момента согласования, а не подписания; включение штрафных санкций, неустоек, указание на то, что форс-мажор не освобождает от ответственности, предоплата, передача права собственности после полной оплаты, залог, факторинг. Другими способами являются: бизнес-планирование, тщательный подбор кадров, организация защиты коммерческой тайны.
2. Отказ от деятельности, связанной с риском. Но это может быть не выгодно, а порой и невозможно. Поэтому риск приходится брать на себя; в одном случае, как неизбежный, в другом — как выгодный (как правило, наибольших успехов добиваются те, кто идут на риск).
3. Компенсация рисков. Нужно иметь в виду, что иногда отказ от деятельности не выгоден, может вызвать другие риски, а подчас и не­возможен. Поэтому риск приходится брать на себя. Чтобы ослабить негативное влияние риска, создается страховой резерв, определяемый как усредненная величина потерь за три года с поправкой на инфля­цию. Но эти средства исключены из оборота, следовательно, не прино­сят прибыли.
4. Страховой резерв предназначен для покрытия запланированных рисков. Незапланированные риски компенсируются из любых других доступных источников.

Снизить риски можно неукоснительным соблюдением правил осуществления финансовых операций, к которым относятся:

* использование денежных средств строго по назначению и в установленные сроки;
* финансирование долгосрочных инвестиций за счет таких же кредитов или соб­ственных средств, а инвестиций с повышенным риском — только за счет последних;
* осуществление всех сделок при наличии гарантий платежеспособности (собственной и контрагентов);
* выбор направлений инвестирования, приносящих максимальный эффект;
* продажа по возможности за наличные, а покупка — в кредит (реальные поступления важнее обещанной прибыли);
* кредитование других на минимальный срок, а размещение займов — на мак­симальный;
* сближение сроков получения и использования средств.

При выборе конкретного средства разрешения финансового риска инвестор должен исходить из следующих принципов:

* нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал;
* нельзя рисковать многим ради малого;
* следует предугадывать последствия риска.

Применение на практике этих принципов означает, что всегда необходимо рассчитать максимально возможный убыток по данному виду риска, потом сопоставить его с объемом капитала субъекта хозяйствования, подвергаемого данному риску, и затем сопоставить весь возможный убыток с общим объемом собственных финансовых ресур­сов. И только сделав последний шаг, возможно определить, не приведет ли данный риск к банкротству организации.

**16.3 Процесс управления рисками**

*Процесс управления риском* может быть разбит на шесть стадии:

1. определение цели;
2. выяснение риска;
3. оценка риска;
4. выбор методов управления риском;
5. применение выбранного метода;
6. оценка результатов.

*Определение цели* сводится к обеспечению существования предприятия в случае существенных убытков.

В качестве цели могут фигурировать; защита работы предприятия от условий внешней среды или оптимизация внутренней среды.

Следующим шагом является *выяснение риска* при помощи сбора различной информации и использования официальных и неофициальных каналов.

*Анализ (оценка) риска*. После того как убыток уже имел место, следующим шагом будет определение его серьезности.

*Выбор методов управления риском*. В соответствии с результатами предыдущих исследований осуществляется выбор того или иного метода управления риском. Возможна также комбинация из нескольких методов.

*Применение выбранного метода* потребует принятия конкретных шагов по применению того или иного метола.

Например, если избранным методом является страхование, то этот шаг заключается в покупке страхового полиса. При этом выбираются разные страховые компании в зависимости от их специализации в области страховых рисков, и далее выбирается наиболее оптимальная по времени, цене и обеспечению форма страхового полиса. Кроме страхования, стратегия управления любым риском включает программу предотвращения и контроля убытков. При этом задействуется каждая из функций финансового менеджмента: планирование, организация, руководство и контроль и другие.

Следующим (и последним) шагом в процессе управления финансовым риском является *оценка результатов.* Для этого необходима хорошо отлаженная система точной информации, дающая возможность рассмотреть имеющиеся убытки и сами действия, осуществляемые для их предотвращения.

Проведя анализ риска, следует определить степень риска. Риск может быть:

* допустимым, т.е. имеется угроза полной потери прибыли от реализации планируемого проекта;
* критическим, т.е. возможны не поступление не только прибыли, но и выручки и покрытие убытков за счет средств предприятия;
* катастрофическим, при котором возможны потеря капитала, имущества и банкротство предприятия.

Чтобы избежать банкротства, необходима четко продуманная финансовая стратегия, своевременное страхование наиболее существенных рисков в соответствующих учреждениях или с помощью биржевых операций, а также использовать хеджирование как инструмент управления рисками.

Хеджирование — это специфический способ страхования цены реальных и финансовых активов (валюты, ценных бумаг) от риска нежелательного падения для производителя или нежелательного повышения для потребителя. Идея хеджирования основывается на том, что люди, в силу того, что они обладают разными знаниями, опытом, информацией о положении дел, наконец, чутьем, интуицией, темпераментом и т. п., по-разному оценивают ситуацию и перспективы ее развития. В результате лицо, осуществляющее его, имеет возможность избежать экономических потерь, а при благоприятном стечении обстоятельств рассчитывать даже на определенную прибыль.

**16.4. Страхование рисков**

Для руководителей важно не только оценить действительную величину риска, которому подвергается организация, но и при невозможно­сти его предотвращения обеспечить хотя бы частичное возмещение убытков. Одним из способов этого является страхование.

*Страхование* — это система мер по защите интересов физических и юридических лиц за счет денежных фондов, формируемых из уплачиваемых ими страховых взносов. Оно возможно там, где существует статистическая закономерность возникновения рисков.

Страховые фонды находятся в распоряжении *страховщика,* который принимает на себя обязанность при возникновении *страхового случая* возместить застраховавшемуся лицу полностью или частично его *ущерб,* т. е. стоимость поврежденного, уничтоженного или утраченного имущества, определяемую на основе оценки. *Стоимость риска* – это фактические убытки и затраты по их предупреждению или возмещению.

Различают следующие *виды страхования в деловой сфере:*

1. личное страхование (например, работников предприятий с особо опасными условиями труда);
2. страхование экономических рисков, связанных с производственно-хозяйственной деятельностью;

3) страхование гражданской ответственности (возможного ущерба третьему лицу),

4) имущественное страхование (товарно-материальных ценностей и имущественных интересов).

Сумма, выплачиваемая в имущественном страховании при наступлении страхового случая, называется *страховым возмещением,* может быть равно или меньше величины риска и во многом определяется системой страхования.

Рассмотрим основные направления страхования рисков, о которых необходимо иметь представление руководителю:

1. *Страхование на случай потери прибыли или возникновения убытков* вследствие остановки производственного процесса, связанной со стихийными бедствиями, авариями и другими аналогичными ситуациями. В то же время страховщики не несут ответственности за остановки производства вследствие военных действий, гражданских волнений, несоблюдения техники безопасности, а также если потери были незначительными. Ставки страховых платежей рассчитываются индивидуально для каждого клиента и в среднем оказываются вдвое выше, чем при страховании имущества;
2. *Страхование вреда окружающей среде* в результате загрязнения, вызванного хозяйственной деятельностью предприятия. Страховое возмещение выплачивается, если загрязнение произошло в результате внезапного несчастного случая или аварии, при условии, что все правила техники безопасности соблюдались надлежащим образом;
3. *Страхование кредитных рисков,* связанных с невозвратом кредита. Оно осуще­ствляется как кредитором, так и заемщиком (последним на случай невозможности своевременно расплатиться по долгам);
4. *Страхование технических рисков,* связанных с проведением строительно-монтажных работ, внедрением новой техники, технологии и т. п. Убытки подлежат возмещению, если они возникли вследствие случайной ошибки или непредна­меренных действий лиц, имевших необходимую подготовку для соответствую­щей работы;
5. *Страхование рыночных рисков,* возникающих вследствие неблагоприятного и непредсказуемого изменения конъюнктуры, а также других условий осуществления. Это позволяет возместить возможный ущерб, если застрахованные рыночные операции в течение установленного времени не приносят нужного результата.

**Вопросы для дискуссии**

1. Каким образом при принятии решения можно снизить степень риска
2. Приведите примеры, когда риски дают возможность получить положительный результат, а когда отрицательный.
3. Какое значение имеет информация для управления рисками?

**Литература**

1. Бабосов, Е.М. Социология управления: учеб. Пособие для студ. вузов/ Е.М. Бабосов, - Мн.: ТетраСистемс,2000
2. Мескон М., Основы менеджмента; пер. с англ./ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М., 2000
3. Управление организацией: учеб. / Под ред. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. – 4-е изд. перераб. и доп. – М.:ИНФРА – М. 2007, - 736 с.-(Высшее образование)-
4. Тураев Б.А. История Древнего Востока. Т. 1.—Л., 1936.
5. Хачатурян В. М. История мировых цивилизаций. — М.: Дрофа, 2000
6. New forms of organisation. ILO. — Geneva, 1979. "Vol. 1.
7. Щёкин Г.В. - Теория и практика управления персоналом 2003
8. Ю. В. Васильев, В. Н. Парахина - Практикум по теории управления - 2005
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. - 504 с.
10. Галькович Р.С. Основы менеджмента/ Р.С. Галькович и др. – М, 1998
11. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: учеб. для вузов/В. И. Кнорринг.- -М., 1999
12. Брасс А.А. Основы менеджмента: курс лекций / А. А. Брасс. – 3-е изд. стер. – Мн.: Акад. упр. при Президенте РБ, 2005.-223 с.
13. Виханский О.С. Менеджмент: учеб./ О. С. Виханский, А. И. Наумов – 3 – изд. – М. – Гардарики,2000 – 527 с.
14. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. – Экономпресс, 2005. – 284 с.
15. Тренев Н.Н. Предприятие и его структура М., 2000.
16. Управление организацией / М. В. Петрович и др.; под научн. ред. М. В. Петровича. – Мн.: Дикта, 2008. – 864 с
17. Лафта Дж. К. Управленческие решения: Учебное пособие –М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. – 304 с.
18. Брасс А.А. Основы менеджмента: курс лекций / А. А. Брасс. – 3-е изд. стер. – Мн.: Акад. упр. при Президенте РБ, 2005.-223 с.
19. Основы менеджмента: Учеб. для вузов/ДД. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова.; Под ред. ДД Вачугова. — 2-е изд. перераб. и доп. — Мл Высш. шк., 2005.— 376 с:
20. Управление производством / под ред. Н.А. Саломатина. М., 2001. 219 с.
21. Рабочая тетрадь к учебнику «Управление организацией»: Раздел 7 «Управление производством». — М.: ИНФРА-М, 2000.
22. Беков X.А. Оценка персонала управления (теория и практика). — М.: ООО «Международный центр кадровых проблем», 2002.
23. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебник. — М.: Академия, 2000.
24. Егоршин А.П, Управление персоналом. — Н. Новгород: НИБМ, 2004.
25. Кибанов А.Я., Ивановская Л. В. Стратегическое управление персоналом: Учебно-практ. пособие для студентов заочного образования. — М.: ИНФРА-М, 2000.
26. Кибанов А. Я. Рабочая тетрадь к учебнику «Управление организацией»: Раздел 5 «Управление персоналом». — М.: ИНФРА-М, 2000.
27. Кибанов А.Я., Мамед-заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда. — М.: Экзамен, 2000.
28. Кибанов А.Я., Дуракова И Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие. — М.: Экзамен, 2004.
29. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. по­собие. - М.: ИНФРА-М, 2005
30. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М„ 2000.
31. Управление персоналом организации: учебник I под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. М.> 2004. 638 с.
32. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М„ 1998.
33. Управление персоналом: От фактов настоящего к возможностям будущего: учеб. пособие / А. Брасс, В. Глушаков, В. Кривцов, Р. Седегов. Мн., 2002. 386 с.
34. Браим, И.Н. Культура делового общения: Учеб. / И.Н. Браим. – Мн.: Экоперспектива, 2000. – 174 с.
35. Войт, О.В. Секретная психология / О.В. Войт, Ю.С. Смирнова. – Мн.: Соврем. шк., 2006. – 544 с..
36. Фомин, Ю.А. Психология делового общения / Ю.А. Фомин. – Мн.: Амалфея, 2000. – 384 с.
37. Шейнов, В.П. Социально-психологические основы менеджмента: Учеб. пособие / В.П. Шейнов. – Мн.: РИВШ БГУ, 2001. – 159 с.
38. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент. СПб., 2000.
39. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: учеб. посо­бие. М.: Финансы и статистика, 2002.
40. Банковское дело: управление и технологии: учеб. пособие для вузов / под ред. проф. А.М.Тавасиева. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
41. Банковское дело: учебник / под ред. проф. В.И.Колесникова, проф. Л.П. Кроливецкой. М.: Финансы и статистика, 2001.
42. Баринов В.А. Антикризисное управление: учеб. пособие. М.: ИД ФБК - ПРЕСС, 2002.
43. Богдан Н.И. Региональная инновационная политика. Новополоцк, 2000. 358 с.
44. Брасс А.А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции: по­собие. Мн., 2002. 211 с.
45. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. М., 2002.
46. Азоев Г.Л., Челенков AM. Конкурентные преимущества фирмы. — М.: Новости, 2000.
47. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования. — СПб.: Питер, 2000.
48. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2000.
49. Поршнев А.Г., Азоев Г.Л. Маркетинг. — М.: Финстатинформ, 1999
50. Рабочая тетрадь к учебнику «Управление организацией»: Раздел 3 «Маркетинг в управлении организацией» / Под ред. А.Г. Поршнева. — М.: ИНФРА-М, 2000.
51. Соловьев Б.А. Управление маркетингом. — М.: ИНФРА-М,2000
52. Черчиль Г, Маркетинговые исследования: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2000.
53. Управление финансами (финансы предприятий): Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2004.
54. Брасс А.А. Основы менеджмента: курс лекций / А. А. Брасс. – 3-е изд. стер. – Мн.: Акад. упр. при Президенте РБ, 2005.-223 с.
55. Беляцкий Н.П. Управление человеческими ресурсами, Мн. 2003
56. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений М.2000
57. Золотогоров В.Г. Организация производства и управление предприятием: Учебное пособие/ В.Г. Золотогоров.- Мн.: Книжный Дом,2005.-448с.
58. Бабенко М.А., Мигаль С.П., Организация производства и управление предприятием: Учебно-методический комплекс/ М.А. Бабенко, С.П. Мигаль. Новополоцк: ПГУ, 2008-336с.