

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО СВЯЗИ  
Федеральное государственное  
бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САНКТ–ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ  
им. проф. М. А. Бонч-Бруевича»

---

**Е.В. ПАВЛОВА**

**ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ  
ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

Санкт–Петербург

2020

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение

### **1. Сущность и содержание организации и управления предприятием.**

1.1. Понятия «управление» и «менеджмент», их взаимосвязь и различия.

1.2. Управление как функция и процесс.

1.3. Основные функции управления.

1.4. Виды управленческой деятельности.

1.5. Управление как наука и как аппарат управления.

### **2. Теоретические основы управления**

2.1. Эволюция управленческой мысли в XX веке.

2.1.1. Школа научного управления. Принципы научного менеджмента Ф.У.Тейлора.

2.1.2. Классическая административная школа. Научные принципы управления А.Файоля.

2.1.3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.

2.2. Взгляды на управление в рамках «замкнутой» и «открытой» системы.

2.3. Эволюция теоретических основ управления во второй половине XX века.

2.3.1. Теории принятия решений.

2.3.2. Теория количественного подхода.

2.3.3. Ситуационный подход к управлению и теория стратегии.

2.3.4. Теории инноваций и лидерства

### **3. Содержание и особенности управленческой деятельности.**

#### **Квалификационные требования к менеджерам.**

3.1. Особенности труда, требования, роль менеджеров в организации.

3.2. Горизонтальное и вертикальное разделение труда в управлении.

3.3. Уровни управления и функции, выполняемые менеджерами высшего, среднего и низшего уровня. Категории управленческих работников.

3.4. Кооперация и координация труда в управлении. Типы групп, преимущества и эффективность групповой работы.

#### **4. Основные понятия процесса управления**

4.1. Сущность, участники, схема и составные части процесса принятия управленческих решений.

4.2. Понятия «проблема» и «возможность», правила формулирования и сущность проблемной ситуации.

4.3. Требования, факторы и классификация управленческих решений.

4.4. Преимущества и недостатки индивидуальных и групповых решений.

#### **5. Базовые концепции и методики принятия управленческих решений**

5.1. Базовые концепции процесса принятия решений.

5.2. Альтернативные модели процесса принятия решений.

5.3. Методы управления.

#### **6. Планирование и стратегия управления предприятием.**

6.1. Сущность планирования и виды планов в организации.

6.2. Понятие и этапы стратегического планирования.

#### **7. Структура управления предприятия.**

7.1. Структура управления как часть организационной структуры.

7.2. Характеристика, типы, преимущества и недостатки структур управления.

7.3. Характеристика, типы, преимущества и недостатки методов и стилей управления.

7.4. Преимущества централизации и децентрализации.

## **8. Функции мотивации в управлении предприятием.**

8.1. Сущность понятия и этапы процесса мотивации.

8.2. Основные теории мотивации. Мотивация по потребностям.

Пирамида потребностей.

8.3. Основные методы мотивации.

## **9. Функции контроля на предприятии**

9.1. Сущность контроля как управленческой деятельности.

9.2. Классификация видов контроля в организации.

9.3. Классификация методов и инструментов контроля в организации.

## **10. Сущность, методы оценки и измерения эффективности управления.**

10.1. Сущность «эффекта» и «эффективности».

10.2. Показатели экономического эффекта и эффективности.

## **Введение**

В данном опорном конспекте лекций рассмотрены и кратко изложены основные понятия организации и управления предприятиями в России.

Опорный конспект лекций предназначен для бакалавров и специалистов, обучающихся по техническим специальностям вузов связи, а также может быть полезен для магистрантов и аспирантов, экономических и технических специальностей.

# **1. Сущность и содержание организации и управления предприятием.**

## **1.1. Понятия «управление» и «менеджмент», их взаимосвязь и различие.**

Существует огромное количество определений понятия «управление». Так в советском энциклопедическом словаре этот термин трактуется следующим образом: **управление** - элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей.

Один из первых отечественных учебников по научным основам управления производством (1969 г.) понимает под **управлением** - целенаправленное воздействие на коллективы людей для организации и координации их деятельности в процессе производства.

Необходимость в **управлении** возникла с развитием *специализации производства, увеличения его масштабов*. Оно позволяет упорядочить и согласовать деятельность многих людей, занятых в производстве.

*В широком смысле* **управление** представляет собой целенаправленное воздействие на определенный объект с целью стабилизации или изменения его состояния таким образом, чтобы достичь поставленной цели.

*В узком значении* под **управлением** понимается — это процесс прогнозирования, планирования, организации, мотивации, координации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации.

В Оксфордском русско-английском словаре (1994 г.) «управление» переводится на английский язык такими терминами, как management,

administration, direction (они рассматриваются как синонимы). Содержание понятия management раскрывается широко и многосторонне как:

- 1) способ управления, руководства, направления или контроля;
- 2) искусство управления и руководства;
- 3) люди, контролирующие и направляющие работу организаций, а также управленческий персонал.

**Менеджмент** — система теоретических и практических знаний о принципах, методах, средствах и формах управления производством в целях повышения его эффективности и увеличения прибыли. В российской экономике в широком употреблении слово «менеджмент» появилось в связи с переходом на рыночные отношения и необходимостью руководствоваться принципами рыночной экономики в управлении российскими предприятиями. Деятельность, заключающуюся в управлении персоналом фирмы, ее работниками, принято называть **менеджментом**.

**Менеджмент** - это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленный на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента. *Менеджмент* представляется в качестве процесса, окончанием или же его результативной точкой является конкретный результат в виде полученной продукции и достигнутых результатов.

*Менеджмент* является системой, состоящей из отдельных частей, элементов, структура которых направлена на обработку входящих в неё ресурсов и их трансформацию в конечный результат. Это понятие более узкое и применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять в США и в отношении непредпринимательских организаций (рис.1.1).



Рис.1.1. Различие между терминами «управление» и «менеджмент».

Если немного раскрыть определение "менеджмента", то мы увидим, что в него входит:

- изучение рынка (спроса, потребления), т.е. маркетинг и прогнозирование;
- производство продукции с минимальными затратами и реализация ее с максимальной прибылью;
- управление персоналом, следовательно, знание социологии, психологии, а также анализ информации и разработка программ для достижения поставленной цели.

## 1.2. Управление как функция и процесс.

**Управление как функция** реализуется через выполнение ряда управленческих действий, получивших название функций управления. Впервые их состав был сформулирован А. Файолем, который выделил пять исходных функций управления: планирование, организовывание, распоряжение, координирование и контроль (рис.1.2).



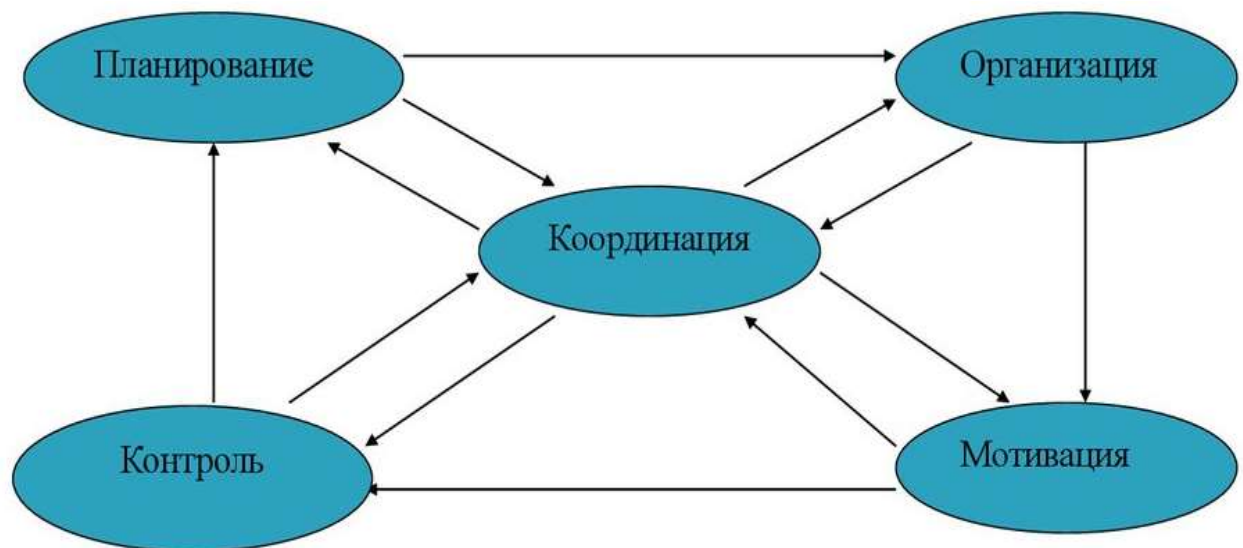


Рис.1.2. Основные функции управления.

В отечественных работах в 1960-е гг. было введено понятие «общие функции управления». В их составе выделялись: планирование, организация, координирование, мотивация и контроль.

**Процессный подход к управлению** отражает необходимость интегрировать все виды деятельности по решению управленческих задач в единую цепочку, разорванную в результате «чрезмерного увлечения» функциональным подходом, при котором каждая из функций рассматривается вне связи с другими. При этом внимание фокусируется на взаимосвязанности отдельных действий, каждое из которых, в свою очередь, является процессом. Таким образом, управление представляется как динамически изменяющиеся в пространстве и времени, связанные между собою управленческие функции, целью которых является решение проблем и задач организации.

### 1.3. Основные функции управления.

**Планирование** — это вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации и ее составных частей. Планы содержат перечень того, что должно быть сделано, определяют последовательность,

ресурсы и время выполнения работ, необходимые для достижения поставленных целей. Соответственно, планирование включает:

- установление целей и задач;
- разработку стратегий, программ и планов для достижения целей;
- определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам;
- доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию.

**Организация** — вторая функция управления, задачей которой является формирование структуры организации, а также обеспечение всем необходимым для ее нормальной работы — персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и др.

**Мотивация** — это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах.

**Контроль** — это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результат работы организации. В ней выделяют два основных направления:

- контроль за выполнением работ, намеченных планом;
- меры по коррекции всех значительных отклонений от плана.

**Координация** — это функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации — достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

#### **1.4. Виды управленческой деятельности.**

К видам управленческой деятельности можно отнести:

- **управление производством** - выбор основных параметров работы техники и применение технологий, определение объема выпуска продукции или оказания услуг, расстановка людей, организация подачи материалов и комплектующих изделий, инструментов, технической документации, обслуживание и ремонт машин и механизмов, контроль качества и т.д.;

- **управление снабжением и сбытом произведенной продукции** - заключение хозяйственных договоров на поставки и сбыт, организация хранения, упаковки, сортировки и работы транспортных средств, ведение учета и контроля. Сюда же необходимо отнести и управление маркетингом, осуществляющим изучение рынков сбыта и поставок сырья, материалов и энергии, конъюнктура рынка, выработка ценовой политики и организация рекламы;

- **управление финансовой деятельностью** - формирование и распределение финансовых ресурсов, составление бюджета и финансового плана, формирование портфеля инвестиций, оценка текущего и перспективного финансового состояния организации, работа с кредиторами и т.д.;

- **управление кадрами** - решение вопросов подбора, расстановки и обучения работников, улучшение условий их труда и отдыха, управление социально-психологическими процессами, создание необходимого морально-психологического климата на предприятии, организация работы с профсоюзами в разрешении трудовых споров и конфликтов;

- **управление инновациями** - организация процесса научных и опытно-конструкторских работ и разработок, использование в производстве новой продукции или услуг, новой организации производства и управления;

- **управление экономической деятельностью** - сбор и обработка информации, анализ хозяйственной деятельности отделов и служб, а также всей организации, сравнение действительных и плановых показателей, поиск

резервов и ресурсов для улучшения работы и более эффективного использования потенциала предприятия.

### **1.5. Управление как наука и как аппарат управления.**

Первые работы, в которых была сделана попытка научного обобщения накопленного опыта и формирования основ научного управления, появились за рубежом к концу XIX — началу XX в. Это было ответом на потребности промышленного развития, которое все больше приобретало такие специфические черты, как массовое производство и массовый сбыт, ориентация на рынки большой емкости и крупномасштабную организацию в форме мощных корпораций и акционерных обществ. Предприятия-гиганты испытывали острую необходимость в рациональной организации производства и труда, в четкой и взаимосвязанной работе всех подразделений и служб, менеджеров и исполнителей в соответствии с научно обоснованными принципами, нормами и стандартами.

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

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

Другой известный специалист в области менеджмента А. Файоль предложил формализованное описание работы управляющих в организациях и сформулировал принципы управления, которыми предлагалось

руководствоваться при решении управленческих задач и выполнении функций менеджмента. А. Файоль считается основателем так называемой классической (административной) школы управления.

Управление нередко идентифицируется с *органами* или **аппаратом управления**. Аппарат управления (менеджмент) — специфический орган современных организаций, как коммерческих, так и некоммерческих. Без него организация как целостное образование не может существовать и работать эффективно. **Главная задача** людей, занятых в этом аппарате, — это эффективное использование и координация всех ресурсов организации (капитала, зданий, оборудования, материалов, труда, информации) для достижения ее целей. Поэтому они должны:

- знать, как планировать, организовать и управлять организацией и людьми;
- знать и уметь применять технологию управленческих работ в определенной области (например, общем менеджменте, финансах или маркетинге);
- учитывать особенности отрасли и организации, в которой они работают (цели, политику, историю, сильные и слабые стороны, роль в отрасли, культуру).

Аппаратный подход к управлению фокусирует внимание на его структурном составе, на характере связей между звеньями и элементами структуры управления, на степени централизации и децентрализации распределения функций, на полномочиях и ответственности работников, занимающих разные позиции (должности) в аппарате.

## **2. Теоретические основы управления**

### **2.1. Эволюция управленческой мысли в XX веке.**

#### **2.1.1. Школа научного управления. Принципы научного менеджмента Ф.У.Тейлора.**

Основными направлениями первой половины XX века являются:

- школа научного управления (1885-1920 гг.);
- классическая (административная) школа управления (1920- 1950 гг.);
- школа человеческих отношений и поведенческих наук (1930- 1950 гг.);

Основоположником школы научного управления является Ф. Тейлор. Основным вопросом, на который Тейлор пытался найти ответ, как сделать так, чтобы *рабочий работал как машина*? В фокусе школы научного управления находится цеховое управление.

#### **Основные положения концепции Ф. Тейлора:**

1. Использование научных методов и выработанных на их основе стандартов трудовых операций.
2. Отбор работников на основе научных критериев с учетом их способностей и возможностей достижения установленных стандартов и норм.
3. Постоянное повышение квалификации работников, обеспечение их научного образования и развития.
4. Психологическая совместимость, дружеское сотрудничество и кооперация администрации (менеджеров) и рабочих в деле практического внедрения НОТ, реализации названных выше принципов.

#### **Механизмы реализации:**

- хронометраж;
- стандартизация орудий труда и инструментов, а также изучение выполнения каждого вида работы на основе анализа движений человека;
- внедрение отделов планирования;
- разработка инструкционных карточек для рабочих;
- выдача значительной премии за успешное выполнение задания;
- дифференциация тарифов;
- классификация средств производства;
- разработка системы последовательности действий.

**Цель** школы научного управления - постоянное повышение производительности труда.

*Система оплаты труда по Тейлору опирается на следующие постулаты:*

1. Установление норм (стандартов) посредством хронометража.
2. Сдельная оплата труда.
3. «Платить людям за работу, а не за их присутствие».

Представителями школы научного управления являлись: Г. Гантт, Г. Эмерсон, Ф. и Л. Гилбрет и Г. Форд.

Главное внимание по мнению Г. Гантта при обучении персонала должно отводиться «привычкам производства»: трудолюбию, кооперации, четкости, максимальному использованию работником своих способностей, постоянному стремлению повышать квалификацию. **Г. Гант:** «Мы не можем управлять людьми, мы должны управлять их развитием». Графики и диаграммы Ганта – это графическая интерпретация менеджмента.

**Ф. и Л. Гилбрет** первыми применили фотоаппарат для исследований движений работников, изобрели микрохронометр – время с точностью до 1/2000 минуты, исследовали причины усталости и ее влияния на здоровье и производительность.

### **2.1.2. Классическая административная школа. Научные принципы управления А. Файоля.**

Основоположником классической административной школы является **Анри Файоль**, в американской научной литературе его называют «*отцом менеджмента*». В отличие от Ф. Тейлора Анри Файоль искал ответ на вопрос: *как сделать так, чтобы организация работала как машина?* В фокусе рассмотрения данной школы находится не уровень цехового управления, а *уровень высшего администрирования или управления предприятия в целом.*

**Целью** в данной школе является повышение эффективности больших групп людей и создание универсальных принципов управления:

- разработку рациональной структуры организации;

- построение на ее основе рациональной системы управления персоналом — бюрократической модели.

Научные **принципы** управления А.Файоля:

- 1) четкое функциональное разделение труда;
- 2) передача команд и распоряжений сверху вниз;
- 3) единство распорядительства («никто не работает более чем на одного начальника»);
- 4) норма управляемости (ограничение количества подчиненных у одного руководителя).

Анри Файолю принадлежат следующие высказывания, очень точно характеризующие область изучения классической административной школы «Отчего больше зависит успех организации – от административной способности руководителя или от его технических знаний?» – «Главное для руководителя – быть хорошим администратором». Разделение операций:

- 1) **технические** – производство, изготовление продукта, его переработка;
- 2) **коммерческие** – покупка, продажа, обмен;
- 3) **финансовые** – привлечение капиталов и управление ими.
- 4) **страховые** – защита имущества и личностей;
- 5) **учетные** – инвентарь, расходы, доходы, статистика;
- 6) **административные** – планирование, организация, мотивация, контроль и координация.

А.Файоль выделил основные качества, необходимые менеджеру:

- 1) **Физические** – здоровье, сила, речь;
- 2) **Умственные** – способность понимать и изучать, умение оценивать, приспособление);
- 3) **Моральные** – энергичность, инициативность, ответственность, лояльность, тактичность, достоинство;
- 4) **Общее образование** – знание вопросов, относящихся не только к выполняемым функциям;



5) **Специальные знания** – технические, коммерческие, финансовые, управленческие и прочие знания, непосредственно относящиеся к занимаемой должности;

6) **Опыт работы** – знания, полученные на базе предшествующей деятельности.

Таблица 2.1.

Таблица 2.1. Характеристика и принципы управления по А.Файолю:

<b>Принцип</b>	<b>Характеристика</b>
<b>1. Разделение труда</b>	Повышение количества и качества производства при затрате тех же условий. Это достигается за счет сокращения числа целей. Результатом является специализация функций и разделений власти.
<b>2. Полномочия и ответственность</b>	Делегирование полномочий каждому работающему, а там где есть полномочия, возникает и ответственность.
<b>3. Дисциплина</b>	Дисциплина предполагает выполнение условий соглашения между рабочими и руководством, применение санкций к нарушителям дисциплины.
<b>4. Единоначалие</b>	Получение распоряжений и отчет только перед одним непосредственным начальником
<b>5. Единство руководства</b>	Объединение действий с одинаковой целью в группы и работа по единому плану
<b>6. Подчинение частных интересов общим</b>	Интересы одного работника или группы работников не должны преобладать над интересами организации большего масштаба вплоть до интересов государства в целом.
<b>7. Вознаграждение</b>	Получение работниками справедливого вознаграждения на работу.

<b>8. Централизация</b>	Правильное соотношение между централизацией и децентрализацией с целью достижения лучших результатов
<b>9. Иерархия или скалярная цепь</b>	Иерархия, или скалярная цепь, — это ряд руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими. Ошибкой является уклонение без нужды от иерархии, но гораздо большая ошибка — сохранение ее, когда это может наносить ущерб организации. ("цепь начальников")
<b>10. Порядок</b>	Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем месте.
<b>11. Справедливость</b>	Справедливое проведение в жизнь правил и соглашений на всех уровнях скалярной цепи
<b>12. Стабильность персонала</b>	Высокая текучесть кадров является причиной и следствием плохого состояния дел. Посредственный руководитель, который дорожит своим местом, безусловно предпочтительней, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.
<b>13. Инициатива</b>	Инициатива — это разработка плана и успешная его реализация. Свобода предложений и осуществления также относится к категории инициативы.
<b>14. Корпоративный дух</b>	Гармония, единение персонала — большая сила в организации.

### 2.1.3. Школа человеческих отношений.

Представителями школы человеческих отношений и поведенческих наук являются Э. Мэйо, М. Фоллетт, А. Маслоу. Теория человеческих отношений возникла на основе обобщения результатов экспериментов Э.

**Мэйо** с группами рабочих на заводах фирмы «Вестерн электрик» в г. Хотторне, которые продолжались 13 лет (1927- 1939 гг.). **Основные выводы** Хотторнского эксперимента заключаются в следующем:

- социальные нормы поведения влияют на производительность труда;
- социальные стимулы в значительной мере сказываются на поведении членов организации; так в ходе эксперимента зафиксированы случаи, когда социальные стимулы полностью блокировали действие экономических стимулов;

- групповые факторы поведения главенствуют над личностными;
- для деятельности всей группы важно неформальное лидерство.

#### **Основные положения школы:**

- ✓ Индивиды имеют уникальные нужды, потребности, цели, мотивы.
- ✓ Положительная мотивация требует, чтобы с рабочими обращались как с личностями.

- ✓ Высокая зарплата не всегда ведет к росту производительности труда.

- ✓ Люди отзывчивы на благоприятный морально-психологический климат, заботу руководства и будут трудиться продуктивно даже при неизменной заработной плате.

- ✓ Личные и семейные проблемы рабочего могут снижать производительность труда.

- ✓ Обмен информацией между людьми имеет важное значение, а эффективная информация представляет собой решающий фактор управления.

- ✓ Главные проблемы не могут быть простыми.

*Результатом применения данной теории является повышение престижа и преданность подчиненных, когда достижение целей организации реализуется через удовлетворение потребностей работников.* **Искусство общения** - это важнейший критерий отбора администраторов, начиная с цехового мастера. **Основные выводы** школы человеческих отношений:

- Человек – социальное животное (понятие «социальный человек»);

➤ Жесткая иерархия, подчиненность, формализация организационных процессов несовместимы с его природой;

➤ Производительность труда зависит не от методов организации производства, а от того как управляющие относятся к исполнителям.

а) Важнейшая обязанность менеджера: формирование сплоченного коллектива, благоприятного микроклимата, забота о подчиненных, помощь им в повседневных делах, в т.ч. и личного характера.

**Основной упор** на коллектив, на увеличение внимания социальным потребностям работников. Производительность труда рабочих зависит не только от условий труда, материального поощрения и действий администрации, но и от *психологического климата в среде рабочих*. Классическая школа строит модели организации, данная школа - модели поведения работника.

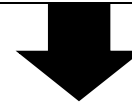
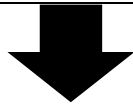
**Мотивы поступков людей** - не экономические факторы (научная школа управления), а *разнообразные потребности*, которые лишь частично удовлетворяются с помощью денег. Научной базой школы человеческих отношений стали *психология, социология*. Впервые при найме персонала стали применяться тесты и особые формы собеседования.

#### **2.1.4. Школа поведенческих наук.**

Основное внимание в школе поведенческих наук акцентировано на методах налаживания межличностных отношений, мотивации, лидерстве, изучении индивидуальных способностей отдельных работников. Представители школы – Д. МакГрегор, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Р. Лайкерг.

Значительный вклад в развитие школы «человеческих отношений» внесли в 1940-1960-е гг. ученые-бихевиористы (от англ. behaviour — поведение), которые разработали теории мотивации, в частности **теорию X и теорию Y** Д. МакГрегора (рис.2.1), иерархическую **теорию потребностей** А. Маслоу (рис.2.2), и **теорию мотивации** Ф. Херцберга, зависящей от удовлетворенности или неудовлетворенности работой.

Теория X	Теория Y
<p>Средний человек:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• от природы ленив, он старается избегать работы;</li> <li>• нечестолобив, не любит ответственности;</li> <li>• безразличен к проблемам организации;</li> <li>• от природы противится переменам;</li> <li>• нацелен на извлечение материальной выгоды;</li> <li>• доверчив, не слишком сообразителен, безынициативен, предпочитает, чтобы им руководили.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• люди не являются от природы пассивными и не противодействуют целям организации. Они становятся такими в результате работы в организации;</li> <li>• люди стремятся к результатам, они способны генерировать идеи, брать на себя ответственность и направлять свое поведение на достижение целей организации;</li> <li>• обязанность управления — помочь людям осознать и развить в себе эти человеческие качества.</li> </ul>



- Политика «кнута и пряника».
- Тактика контроля.
- Процедуры и методы, дающие возможность предписывать людям, что им надлежит делать, определять, выполняют ли они это, и применять поощрения и наказания.

- Внимание уделяется природе взаимоотношений, созданию среды, благоприятной для максимального проявления инициативы и изобретательности.
- Акцент делается не на внешний контроль, а на самоконтроль, который возникает, когда работник воспринимает цели компании как свои собственные.

Рис.2.1. Теория X и теория Y Д. МакГрегора



Рис.2.2. Пирамида потребностей А.Маслоу.

В теории мотивации Ф. Херцберга, зависящей от удовлетворенности или неудовлетворенности работой, наиболее сильными **стимулами эффективности труда** является *не «хорошая зарплата», а интерес к работе и вовлеченность* в трудовой процесс. *Без денег люди себя чувствуют неудовлетворенными, но при их наличии не обязательно почувствуют себя счастливыми и повысят производительность труда.*

Чрезмерное расчленение работы на дробные операции:

- лишает человека ощущения завершенности и полноты работы,
- приводит к снижению уровня ответственности,
- подавлению действительных способностей работника,
- появлению чувства бессмысленности труда,
- падению удовлетворенности работой.

Не человека следует приспособлять к работе, а работа должна отвечать индивидуальным способностям человека. Эта идея впоследствии воплотилась в адаптивных, гибких\_организациях, сетевых компаниях.

## 2.2. Взгляды на управление в рамках «замкнутой системы», «открытой» системы.

**Системный подход** – рассматривает организацию как систему, состоящую из определённого количества взаимосвязанных элементов.

**Система** – целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. **Элементы системы:** цели, задачи, структура, техника, технология, люди. Выход из строя любой части ведет к нарушению работы всей системы. В управлении все организации рассматриваются как системы. Виды систем:

- ✓ закрытые – независимы от окружающей среды;
- ✓ открытые – зависимы от факторов внешней среды (рис.2.3).



Рис.2.3. Организация как открытая система с ее внутренней и внешней средой.

## 2.3. Эволюция теоретических основ управления во второй половине XX века.

Причиной эволюции теории управления во второй половине XX века явился переход к эре постиндустриального, информационного развития. Во второй половине XX века получили развитие следующие школы управления:

- ▶ *теории принятия решений и количественного подхода* (начало разработок — 1950—60-е годы),
- ▶ *ситуационный подход* (1960-е годы),
- ▶ *теории стратегии* (1970-е годы),
- ▶ *инноваций и лидерства* (1980—90-е годы).

Все эти школы рассматривают организации как *открытые системы* со следующими чертами:

- ❖ предприятие — это «открытая» система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды;
- ❖ предприятие ориентируется не на объемы выпуска, а на *качество продукции* и услуг, на удовлетворение потребителей;
- ❖ *ситуационный* подход к управлению, признание важности скорости и адекватности реакции, обеспечивающих адаптацию к условиям существования фирмы, при которых рационализация производства становится второстепенной;
- ❖ главный источник прибыли — *люди, обладающие знаниями*, и условия для реализации их потенциала;
- ❖ система управления ориентируется на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и новый стиль руководства (табл.2.2).

Таблица 2.2.

Формирование новых принципов управления с точки зрения «открытых» и «закрытых» систем

Старая парадигма	Новая парадигма
------------------	-----------------



Предприятие – это «закрытая» система, цели, задачи и условия которой достаточно стабильны	Предприятие – это «открытая» система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды
Рост масштабов производства продукции и услуг как главный фактор успеха и конкурентоспособности	Ориентация не на объем выпуска, а на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребителей
Рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда как главная задача менеджмента	Ситуационный подход к управлению, признание важности быстроты и адекватности реакций, обеспечивающих адаптацию к условиям существования фирмы, при которых рационализация производства становится второстепенной
Главный источник прибавочной стоимости – производительный рабочий и производительность его труда	Главный источник прибавочной стоимости – люди, обладающие знаниями, и условия для реализации их потенциала
Система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении работ, нормах, стандартах и правилах исполнения	Система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и стиль руководства

### **2.3.1. Теории принятия решений и количественного подхода.**

**Теория принятия решений** – это особая область исследований, оперирующая математическими, статистическими, экономическими, психологическими и управленческими терминами, для изучения закономерностей выбора людьми путей принятия решений и разрешения

проблем и способов достижения поставленных целей. С рациональной позиции принятие решения состоит из нескольких этапов:

- I. Анализ проблемы
- II. Идентификация проблемы и определение задач
- III. Сбор информации
- IV. Определение альтернатив
- V. Определение критериев оценки альтернатив
- VI. Определение показателей для мониторинга осуществления решений
- VII. Оценка альтернатив
- VIII. Выбор лучшей альтернативы
- IX. Создание плана действий
- X. Реализация плана действий
- XI. Мониторинг реализации плана действий
- XII. Оценка результатов

Появление связано с переходом от экстенсивных к интенсивным методам управления производством. Представители школы – Л.В. Канторович (лауреат Нобелевской премии), В.В. Новожилов, Л. Берталанфи, Р. Акофф, А. Гольдбергер и др. Замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Она базируется на достижениях таких наук, как математика, кибернетика, статистика; на использовании математических методов и моделей при подготовке управленческих решений.

Вклад школы науки управления в теорию менеджмента:

- Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей, в том числе экономико-математических.
- Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.
- Использование информационных технологий в управлении.
- Разработка общей теории управления.

### 2.3.2. Ситуационный подход к управлению и теория стратегии.

Суть теории - результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут очень сильно отличаться друг от друга. Ситуационный подход предполагает использование такого метода, который лучше всего отвечает потребностям возникшей ситуации. Представители школы ситуационного подхода к управлению – *Ф. Каст, Г. Куц, П. Лоуренс, Дж. Лорш, Д. Розенцвей, Дж. Томпсон* и др. Ответ на вопрос «*Как мы будем делать это?*» в школе ситуационного подхода к управлению является: «*Это все зависит от...*». В теории стратегии поднимается вопрос: «*Как выживать и успешно развиваться в новых условиях?*» В этой связи для руководства становится главным - учитывать далеко идущее и значительное, и отбрасывать недалёкое и незначительное. Решаются эти вопросы в рамках стратегического управления. Стратегический управление - практическая деятельность руководителя по разработке стратегии и управление предприятием на ее основе. **Стратегия** - подробный письменный план долгосрочного развития коммерческого предприятия, который необходимо разрабатывать на 5, 10 или 15 лет, но можно и на более продолжительный период времени (рис.2.4).



Рис. 2.4. Сущность стратегического управления

*Предпосылки* стратегического планирования:

- 1) технологические взрывы, вызванные научно-технической революцией, требующие прогнозирования новых производственно-технологических прорывов, возможных в будущем;
- 2) насыщение рынка товаров и услуг в развитых странах, что приводило к усилению конкуренции;
- 3) начало процесса глобализации рынков, возникновение транснациональных корпораций, что усиливало неопределенность и сложность среды существования бизнеса.

#### **2.3.4. Теории инноваций и лидерства.**

Теория инноваций и лидерства пытается объяснить влияние, которое оказывает поведение лидера на мотивацию его подчиненных, их удовлетворённость и деятельность. Существует четыре основных типа лидерства:

1. **Директивное** лидерство. Этот стиль похож на авторитарный. Подчинённые точно знают, чего от них ждут, и лидер даёт чёткие указания. Подчинённые не принимают участия в принятии решений.
2. **Поддерживающее** лидерство. Лидер дружелюбен и доступен, выказывает подлинную заботу о подчиненных.
3. Лидерство, основанное **на вовлечении подчинённых в принятие решений**. Лидер просит у подчинённых совета и учитывает их, однако решение принимает сам.
4. Лидерство, **ориентированное на достижения**. Лидер ставит перед подчиненными сложные задачи и демонстрирует уверенность, что они смогут их разрешить и сработать эффективно.

Поведение лидера будет приемлемо для подчиненных при условии, что подчиненные рассматривают такое поведение как непосредственный источник удовлетворения или как инструмент для будущего удовлетворения.

Характеристика всех научных направлений XX века, как первой половины, так и второй, с ключевыми положениями концепций изложены в таблице 2.3.

Таблица 2.3.

Научные направления и ключевые положения концепций XX века

<b>Научные направления</b>	<b>Ключевые положения концепций</b>
Научное управление и классическая (административная) школа (20-е годы )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Научные принципы организации труда</li> <li>2. Рационализация трудовых операций</li> <li>3. Разделение труда в управлении</li> <li>4. Процессный подход к управлению</li> </ol>
Школа человеческих отношений (30-е годы) и поведенческие науки (50-е годы)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Коллектив как особая социальная группа</li> <li>2. Межличностные отношения как фактор роста эффективности и потенциала каждого работника</li> </ol>
Теория принятия решений и количественный подход (50-60-е годы)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разделение процесса принятия решений на стадии и серию шагов</li> <li>2. Применение методов количественных измерений</li> </ol>
Системный (50-е годы) и ситуационный (60-е годы) подходы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Взаимодействие и взаимосвязь всех частей организации</li> <li>2. Учет воздействия факторов окружающей среды</li> <li>3. Анализ ситуационных переменных</li> </ol>
Теории стратегии (70-е годы), инноваций и лидерства (80- 90-е годы)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Непрерывность взаимодействия организации с окружающей средой и разработка стратегии развития организации</li> <li>2. Инновации как основа конкурентоспособного развития</li> <li>3. Лидерство вместо менеджеризма</li> </ol>

### **3. Содержание и особенности управленческой деятельности. Квалификационные требования к менеджерам.**

#### **3.1. Особенности труда, требования, роль менеджеров в организации.**

К современному менеджеру, предъявляются следующие **критерии – требования**:

1. **Профессиональные знания** в области менеджмента, специфики отрасли, в которой функционирует предприятие.

2. **Личные качества** – высокий уровень эрудиции, инициативность и нестандартное мышление, умение расположить к себе, решительность и настойчивость в достижении цели, умение выполнять обязательства и обещания, твердость характера, справедливость, тактичность, опрятность и аккуратность, чувство юмора и др.

3. **Этические нормы** – соблюдение норм деловой этики в условиях рыночной экономики, нравственные принципы и идеалы менеджера.

#### **4. Навыки и организаторские способности:**

- a) умение определять характер и темперамент подчиненных;
- b) умение управлять собой;
- c) умение оценить и подобрать работоспособный персонал;
- d) умение видеть и обеспечивать перспективу развития своего коллектива;
- e) изобретательность и способность к инновациям;
- f) высокая способность влиять на окружающих;
- g) знание современных управленческих подходов и др.

Требования, предъявляемые к профессиональной компетенции менеджерам.

- наличие общих знаний в области управления предприятием,
- компетентность в вопросах технологии производства в отрасли, где работает менеджер,
- владение не только навыками администрирования, но и предпринимательства,

➤ умение владеть ситуацией на рынке, активно перераспределять ресурсы в наиболее выгодное производство,

➤ умение предвидеть тенденции развития или банкротства предприятия и принять необходимые меры по совершенствованию прибыльного руководства коллективом работников предприятия и устранение недостатков.

Г. Минцберг выделяет следующие роли менеджеров в организации:

1. **Межличностные** роли представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1.

Межличностные роли по Г. Минцбергу

<b>Роль</b>	<b>Описание</b>	<b>Характер деятельности</b>
<b>Главный руководитель</b>	Символический глава, обязанности которого носят правовой и социальный характер	Церемониалы, действия, связанные с положением
<b>Лидер</b>	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных	Все управленческие действия с участием подчиненных
<b>Связующее звено</b>	Обеспечивает работу сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях на стороне, работа с внешними организациями и лицами

2. **Информационные** роли представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2.

Информационные роли по Г. Минцбергу.

<b>Роль</b>	<b>Описание</b>	<b>Характер деятельности</b>

<b>Приемник информации</b>	Разыскивает и получает информацию специализированного характера, которая используется в интересах дела; выступает как центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию.	Обработка почты, осуществление контактов, связанных с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)
<b>Распространитель информации</b>	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит фактический характер, другая – требует анализа отдельных фактов для оформления политики организации.	Рассылка почты по организации с целью получения обратной связи; проведение обзоров, бесед.
<b>Представитель</b>	Передает информацию для внешних пользователей, касающуюся планов, политики, действий, результатов работы организации; действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях. Почтовые отправления, устные выступления, включая информацию для внешних организаций



3. Роли по принятию решений представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3.

Роли по принятию решений по Г. Минцбергу.

<b>Роль</b>	<b>Описание</b>	<b>Характер деятельности</b>
<b>Предприниматель</b>	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и осуществляет проекты по совершенствованию деятельности; контролирует разработку отдельных проектов	Участие в заседаниях с обсуждениями стратегий, обзоры ситуаций, включение в разработку проектов совершенствования деятельности
<b>Устраняющий нарушения</b>	Отвечает за корректировку действий, когда организация оказывается перед необходимостью принятия важных решений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов
<b>Распределитель ресурсов</b>	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление графиков и выполнение бюджетов, программирование работы подчиненных
<b>Ведущий переговоры</b>	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

### 3.3. Горизонтальное и вертикальное разделение труда в управлении.

На предприятии выделяются следующие **виды разделения труда**:

□ **Функциональное** - основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента: планирование, организация работ по выполнению планов, контроль хода, измерению результата и оценке работы и т. д.

□ **Структурное** - строится исходя из таких характеристик управляемого объекта, как организационная структура, масштабы, сферы деятельности, отраслевая или территориальная специфика:

▪ вертикальное разделение труда построено на выделении трех уровней управления - низового, среднего и высшего (рис.3.1).

▪ горизонтальное - отражает степень разделения труда между отдельными структурными единицами (рис.3.2).

□ **Технологическое** - учитывает виды выполняемых работ.

□ **Профессионально-квалификационное** - учитывает сложность выполняемых работ.

**Линейный менеджер** – руководитель группы, участвующей непосредственно в производстве товаров или предоставлении услуг. *Линейные менеджеры* несут ответственность за выполнение работ, связанных с прямым производством продукции (услуг), руководят цехами, участками, выполняют роль организаторов производства в цехах и на стройках (мастера, сменные мастера, прорабы и т.п), то есть оказывают непосредственное воздействие на подчиненный им коллектив, деятельность которого приносит фирме прибыль (для хозрасчетных) или обеспечивает достижение целей неприбыльных предприятий.

**Функциональный менеджер** (STAFF MANAGER) - менеджер, отвечающий за обеспечение необходимых условий для выполнения основных функций организации, фирмы. *Функциональные менеджеры* несут ответственность за отдельные элементы деятельности организации: управление персоналом, маркетингом, конструкторскими разработками,

НИОКР, финансовой деятельностью предприятия, работой служб фирмы, связанных с выполнением функций менеджмента (организация, контроль, регулирование, прогнозирование, планирование и т.п).



Рис.3.1. Вертикальное разделение труда.

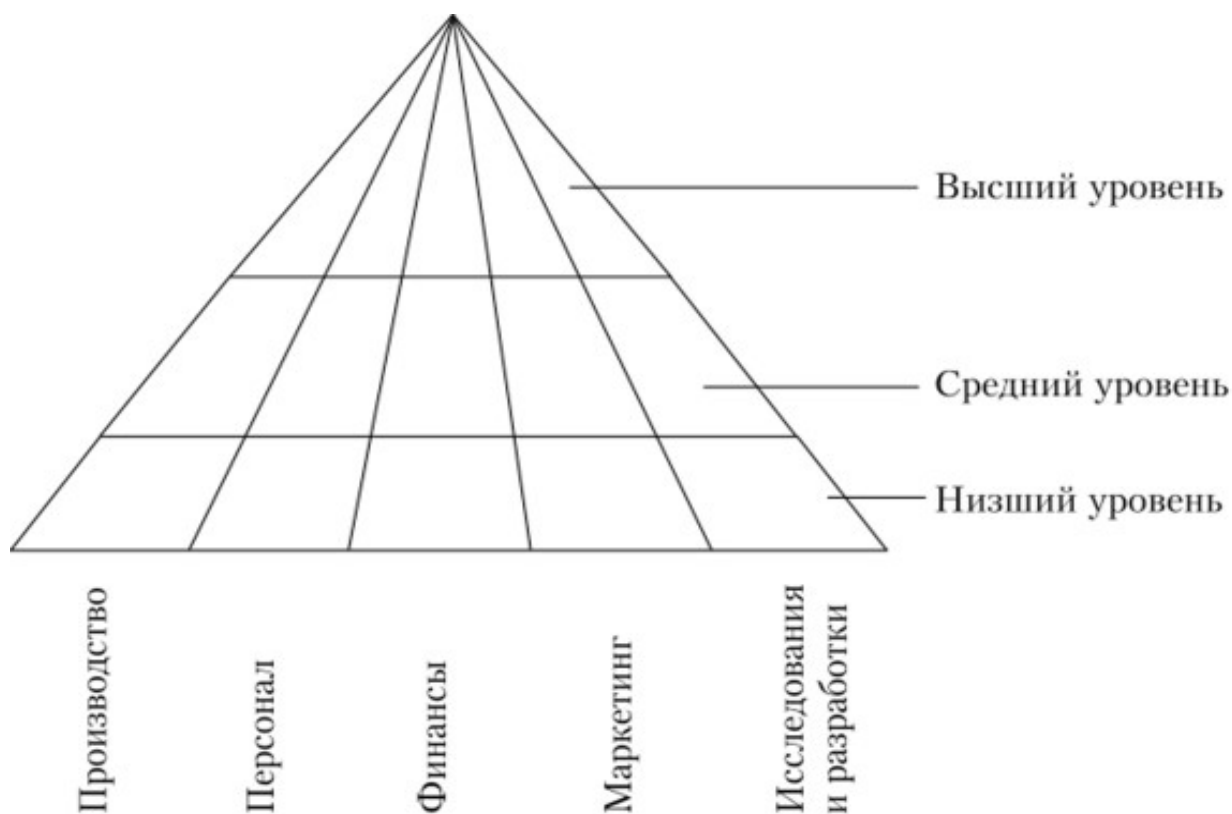


Рис.3.2. Вертикальное и горизонтальное разделение управленческого труда

*Горизонтальная дифференциация* в организации отражает степень разделения труда между отдельными структурными единицами. Чем крупнее организация, чем больше в ней различных сфер деятельности, требующих специализированных знаний и навыков, тем более сложной она является и тем больше в ней *функциональных сфер (подсистем)*: производство; персонал; финансы; маркетинг; исследования и разработки; экспорт и внешнеэкономические связи и др.

### **3.4. Уровни управления и функции, выполняемые менеджерами высшего, среднего и низшего уровня. Категории управленческих работников.**

*Менеджеры высшего уровня (топ-менеджеры)* — это люди, занимающие ключевые посты в организации, администрация предприятия. На этом уровне занято в среднем всего 3—7% общего числа управленческого персонала:

- менеджеры-собственники;
- генеральный директор или президент;
- аппарат управления организацией в целом.

Менеджеры высшего уровня наделены полномочиями решать главные проблемы функционирования и развития организации:

- определение миссии и общей цели развития организации;
- разработка долгосрочных стратегий развития;
- формирование организационной структуры управления;
- управление человеческими ресурсами организации;
- распределение прибыли организации;
- маркетинговая политика, продажи, ценообразование;
- переговоры и разрешение конфликтов;
- установление отношений с другими участниками рынка.

**Менеджеры среднего уровня** — это люди, возглавляющие структурные подразделения, отделения и отделы организации, а также занимающие должности заместителей руководителей, менеджеров отделов маркетинга, производства и других функциональных подразделений организации. Самый многочисленный слой 50 — 60% общей численности управленческого персонала.

**Функции, выполняемые менеджерами среднего уровня:**

- руководство работами и контроль за их ходом;
- принятие оперативных решений;
- обеспечение коммуникаций, передача информации сверху вниз и снизу вверх;
- планирование работ;
- организация работ;
- мотивирование сотрудников;
- поддержание внутренних и внешних контактов;
- составление отчетов.

**Менеджеры низшего (первого, или низового) уровня** — это люди, имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда и несущие прямую ответственность за работу исполнителей — работников организации, непосредственно производящих продукцию или услуги. Они осуществляют управление такими первичными подразделениями, как бригады, смены, участки.

**Категории управленческих работников.**

I. **Руководители** (менеджер) - это возглавляющий организацию или отдельное подразделение работник (главный врач, его заместители и заведующие отделениями), наделенный полномочиями для принятия решений и несущий всю полноту ответственности за результаты труда. Руководители организуют подготовку и принимают управленческие решения, а также осуществляют контроль за их исполнением.

II. **Специалисты** – работники, выполняющие определенные функции управления, например, экономисты, юристы, бухгалтера и пр. Они анализируют информацию, готовят варианты решений для руководителей в соответствии с приказами, регламентом, нормативами, квалификационными требованиями.

III. **Служащие** (технических исполнителей) – работники, обслуживающие деятельность руководителей и специалистов, например, секретари, операторы. Они выполняют информационно-технические операции, освобождая руководителей и специалистов от рутинной и трудоемкой работы.

### **3.5. Кооперация и координация труда в управлении. Типы групп, преимущества и эффективность групповой работы.**

**Кооперация** означает совместную работу для достижения общих целей или предназначения организации. Кооперация достигается благодаря организационной структуре управления, общим ценностям, культуре организации, единой стратегии, планам развития, информационной открытости, каналам коммуникаций, системе обучения менеджеров и т. д. Организация людей и других ресурсов, необходимых для осуществления совместной деятельности, требует и координации.

**Координация** — это общая функция управления, обеспечивающая достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Для ее выполнения могут использоваться документальные источники (отчеты, докладные записки, аналитические материалы), результаты обсуждений возникающих проблем (на совещаниях, собраниях, при интервьюировании и т. п.).

**Группа** - это общность людей, которые регулярно взаимодействуют друг с другом для достижения определенной цели и считают себя целым, отличным

от других групп и отдельных работников. Все группы в организации могут быть разделены на 3 типа (таблица 3.4).

Таблица 3.4.

Типы групп в организации

Категория	Формальная	Неформальная	Команда
<b>Структура</b>	Задается сверху	Спонтанно либо лидером	Вырабатывается в совместном взаимодействии
<b>Направленность достижения цели</b>	Формальные цели организации	1) цель лидера 2) цель отношения (псевдокоманда). Наиболее распространены конфликты норм производительности	Общая цель
<b>Источник власти</b>	Статус, формальные полномочия	Личный ресурс влияния	Индивидуальная ответственность за групповой результат
<b>Принятие решения</b>	Наверху	Лидером, либо спонтанно (ситуации, эмоции)	Группой на основе консенсуса
<b>Основа объединения</b>	Лояльность организации	1) некуда бежать 2) симпатия	Идея, взаимное доверие, взаимопонимание
<b>Кто руководит</b>	Начальник, администратор	Лидер	Распределенное лидерство

**Командная форма работы** – объединение нескольких профессионалов в автономный и самоуправляемый коллектив для решения поставленной задачи в более эффективном и качественном режиме (в отличие от традиционной организации работ). **Команда** создается в основном для непредвиденного решения задач (сокращение сроков сдачи, нововведения, разносторонний подход). **Признаки команды:**

- взаимодополняемость навыками, знаниями и квалификацией,
- единое стремление к решению коллективных задач;
- наличие личной ответственности за результат;
- эффективное межличностное взаимодействие;
- положительное мышление;
- способность работать согласованно;
- гибкость и мобильность функций.

### **Три типа формальных групп:**

**1. Группы руководителя** - одна или несколько (в зависимости от численности персонала и масштаба задач) командных соподчиненных групп, состоящих из руководителя и его подчиненных - специалистов любого ранга. Этот тип групп признан в мировой практике управления самой эффективной формой управления за последние 10 лет.

**2. Производственные группы** создаются временно для достижения определенных целей (т.е. носят строго целевой характер), имеют определенную самостоятельность в планировании и осуществлении своей деятельности. За эффективную деятельность они, как правило, получают дополнительные льготы или премии.

**3. Комитеты** - выборные группы для решения спорных вопросов или проблем и координации определенных видов деятельности. Существование комитетов более эффективно в крупных организациях.

**Неформальные группы** - это спонтанно образовавшиеся группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения общих целей. Такие группы более динамичны чем формальные, имеют тенденцию к



объединению в сеть и являются важнейшими каналами передачи информации в организации.

#### Причины вступления в неформальные группы:

- 1) неудовлетворенные социальные потребности в причастности, принадлежности;
- 2) потребность во взаимопомощи;
- 3) потребность во взаимозащите;
- 4) тесное общение и симпатия;
- 5) сходный образ мышления.

**Методы эффективного взаимодействия** между формальной и неформальной группами:

- 1) признать существование неформальной организации, отказаться от ее уничтожения, осознать необходимость работы с ней;
- 2) выявить лидеров в каждой неформальной группе, привлекать к процессу принятия решений и учитывать их мнения, поощрять тех, кто участвует в решении производственных проблем;
- 3) проверять все управленческие действия на их возможное отрицательное влияние на неформальную группу;
- 4) для ослабления сопротивления переменам привлекать членов группы к принятию управленческих решений;
- 5) быстро обеспечивать точной информацией, чтобы препятствовать распространению ложных слухов.

#### **Отличительные черты неформальных групп:**

**1) осуществление социального контроля;** Неформальные группы устанавливают и укрепляют нормы приемлемого и неприемлемого поведения в группе. Это может касаться как одежды, манер поведения, так и приемлемых видов работы, отношения к ней, интенсивности труда. Кто нарушает эти нормы, подвергается отчуждению, другим санкциям. Данные нормы могут соответствовать или не соответствовать нормам и ценностям формальной организации.

**2) сопротивление переменам;** Это явление свойственно и формальным группам, так как перемены нарушают привычный, устоявшийся ритм работы, распределение ролей, стабильность, уверенность в завтрашнем дне. Перемены могут нести угрозу дальнейшему существованию неформальной группы. Реорганизация, внедрение новой технологии, расширение производства, ликвидация традиционных производств могут привести к распаду неформальных групп или сокращению возможностей удовлетворения социальных потребностей, реализации общих интересов.

**3) появление неформального лидера.** Опора неформального лидера – признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации.

#### **4) распространение слухов.**

*Преимущества* групповых форм организации труда:

- Работники в группах наделяются полномочиями и правом участия в принятии решений,
- получают универсальную подготовку и возможность профессионального роста;
- ощущают большее сближение собственных интересов с интересами организации.

*Преимущества команд:*

- **Возрастание индивидуальных трудовых усилий связано с объективным возникновением состязательности,** желанием отличиться или по крайней мере не отстать от других людей. Присутствие других людей вызывает дополнительную энергию, энтузиазм, что приводит к росту мотивации, производительности и качества труда, раскрытию творческого потенциала работников.

- **Удовлетворенность членов группы.** Именно работа в группе позволяет удовлетворить потребности в причастности, принадлежности, социальном взаимодействии. Сплоченные группы уменьшают одиночество,

способствуют развитию чувства собственного достоинства, значимости, так как люди включены в групповую работу с особыми целями. У такой работы больше шансов принести наслаждение.

➤ **Расширение рабочих навыков и знаний.** Люди, обладающие большим опытом, навыками и секретами мастерства, передают их всем участникам группы, обучают необходимым операциям, работам по выполнению задач группы. Кроме того, командам делегируются полномочия по решению производственных проблем. Это обогащает работу и увеличивает мотивацию работников.

➤ **Возрастание организационной гибкости.** Традиционные организации имеют жесткую структуру, когда каждый работник выполняет только одну специфическую работу, функцию. В командах ее члены могут выполнять обязанности друг друга. В случае необходимости задание команды может быть изменено, а сотрудники перераспределены, что позволяет повысить гибкость производства и быстро реагировать на изменение потребностей покупателей.

#### **Недостатки команд:**

➤ **Перераспределение власти.** Когда в компании создаются самоуправляемые рабочие команды, основными проигравшими являются менеджеры низшего и среднего звена. Им трудно приспособиться к новой ситуации: они не хотят делиться своими полномочиями, боятся потерять свой статус или даже работу. Некоторые из них не в силах освоить новые навыки, необходимые им для выживания.

➤ **Проблема безбилетника.** Этот термин относится к члену команды, который пользуется всеми преимуществами членства в команде, но не вносит пропорционального вклада в работу команды, прячется за спины других людей. Иногда это явление называют социальным иждивенчеством. В больших группах некоторые люди работают с меньшей отдачей, нежели при индивидуальной работе или в малой группе.

➤ **Затраты на координацию** – это время и усилия, необходимые для координации действий членов группы, чтобы обеспечить выполнение ее задач. Кроме того, группы должны тратить время и на подготовку к совместной работе, чтобы решить, кто будет выполнять определенные рабочие задания и когда.

#### 4. **Основные понятия процесса управления.**

##### 4.1. **Сущность, участники, схема и составные части процесса принятия управленческих решений.**

Участники процесса принятия решений:

1. **Владелец проблемы** - человек, который отвечает за решение возникшей проблемы.

2. **Лицо, принимающее решение (ЛПР)** - это индивид/группа людей, которые реально осуществляют выбор и несут ответственность за принятые решения в соответствии со своими полномочиями, не всегда является владельцем проблемы.

3. **Активные группы** - это группа людей, имеющих общие интересы по отношению к решаемой проблеме.

4. **Эксперты** - люди, которые профессионально лучше, чем ЛПР, знают отдельные аспекты проблемы и выступают в роли источника информации, необходимой для принятия решения.

5. **Аналитики** – люди, роль которых заключается в рациональной организации процесса принятия решений.

Процесс принятия управленческих решений включает в себя 8 этапов, представленных на рисунке 4.1.

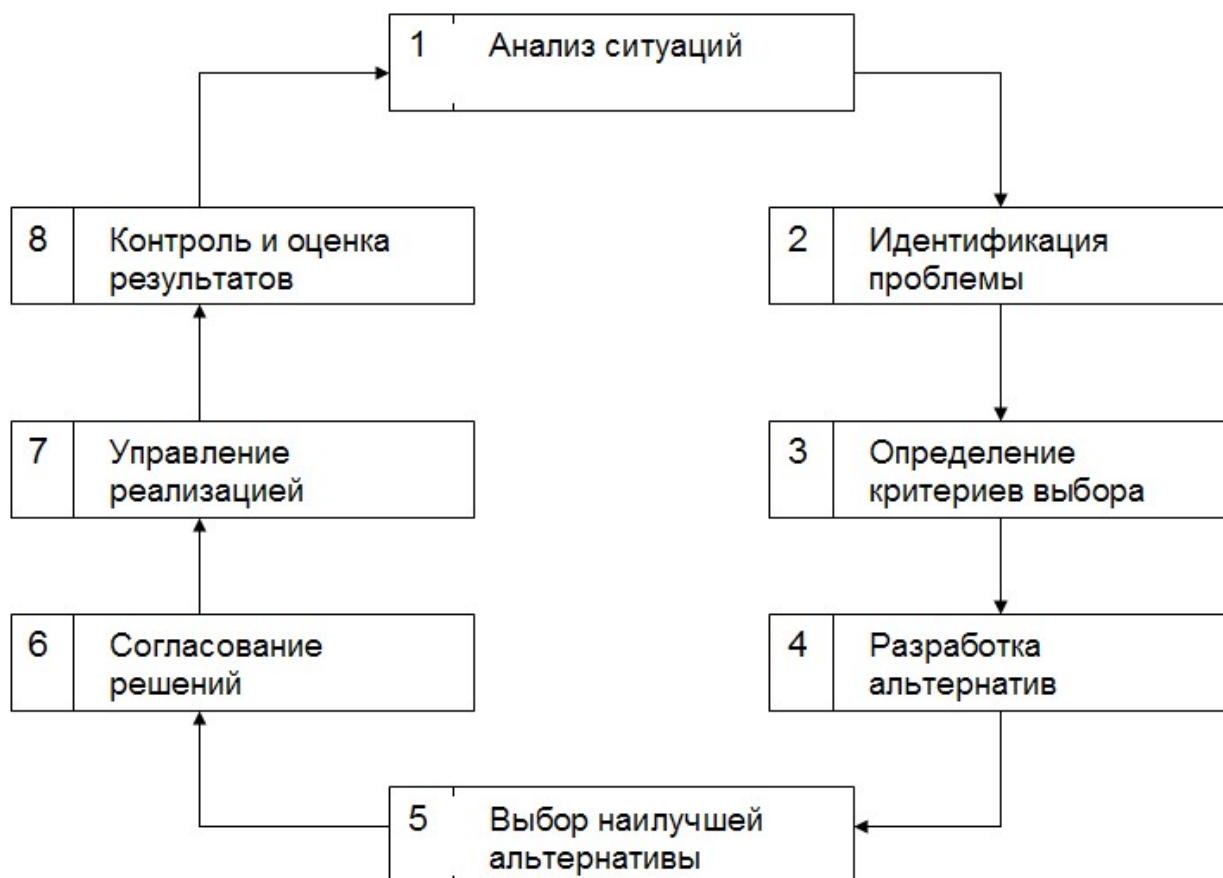


Рис. 4.1. Схема процесса принятия управленческих решений.

#### 4.2. Понятия «проблема» и «возможность», правила формулирования и сущность проблемной ситуации.

**Проблема** есть неудовлетворительное состояние системы (организации, подразделения и т. п.), противоречие, требующее разрешения. Проблема – это связь между двумя явлениями, содержащая противоречие и носящая деструктивный характер по отношению к целям организации.

**Возможность** - условие или обстоятельство, позволяющее сделать, осуществить что-либо. Возможность - допустимость, осуществимость чего-либо (обычно при наличии каких-либо условий). *Кто хочет, тот ищет возможности, кто не хочет – причины (Сократ).*

##### **Правила формулирования проблем:**

1. Определить, что происходит не так, как надо, при этом не отмечая, почему это нас не устраивает.

2. Избегать слов типа «из-за», «потому что», так как они содержат намеки на решения.

3. В формулировке отражать специфику данной проблемы, то есть избегать общих характеристик типа «низкая мораль», «производительность», «коммуникации» и т. п.; в противном случае содержание проблемы может трактоваться слишком широко.

4. Указать, как часто, когда и в каких пределах происходят те отклонения, которые вызывают проблему.

5. Не формулировать проблему в виде вопроса, так как это предполагает, что ответ будет представлять собой решение.

6. Отразить в формулировке характер влияния проблемы на организацию, людей и т.п.

7. Показать расхождение между желаемым и действительным состоянием, которое вызывается наличием проблемы.

#### **4.3. Требования, факторы и классификация управленческих решений.**

**Требования**, предъявляемые к управленческим решениям:

1. **Целевая направленность**, т.е. решение должно преследовать достижение определенной цели.

2. **Обоснованность**, т.е. принимаемое решение должно отражать объективные закономерности развития объекта и системы управления им. Решение, противоречащее этим закономерностям, будет пассивно или активно отторгаться, что требует дополнительного расхода ресурсов и, соответственно, замедлит развитие организации.

3. **Компромиссность** - управленческие решения практически всегда имеют негативные последствия, т.е. невозможно принять решение, полностью удовлетворяющее организацию, руководителя и всех работников.

4. **Своевременность** - это означает, что с момента возникновения проблемной ситуации до момента принятия решения в объекте управления не должно произойти необратимых изменений, делающих решение ненужным.

5. **Соответствие полномочиям лица, принимающего решения (ЛПР)**, что является необходимым условием директивности принятого решения.

6. **Непротиворечивость и согласованность** с принципами управления и ранее принятыми решениями, поскольку ни одно решение не реализуется изолировано, а дополняет другие решения.

7. **Экономичность и эффективность** - важно, чтобы цель была достигнута при минимальных затратах и издержках, что делает решение экономичным.

**Факторы**, оказывающие влияние на управленческие решения:

1. Факторы **внешней** среды организации:

1.1. **Экономические:** правительственная *финансовая и кредитная политика*, политика экспорта и импорта, темпы *инфляции*, уровень занятости, стабильность/нестабильность валюты, *конкуренция*, состояние рынка и др.

1.2. **Технологические:**

- изобретения, методы и ты изменения состояния, свойств, формы материала, методы воздействия на личность, например, механизация и автоматизация;

- различные способы производства, хранения и транспортировки энергии;

- умение воздействовать на индивидуальное и групповое поведение;

- усовершенствованные методы управления и др.

1.3. **Политические** факторы — это преимущественно комплекс законов, указов, мероприятий правительственных учреждений.

1.4. **Социальные** факторы складываются из воззрений, желаний, ожиданий, степени образованности и культуры, верований и обычаев людей конкретного географического района.

2. Факторы **внутренней** среды организации - ресурсы и система управления.

Классификация управленческих решений представлена в таблице 4.3.

Таблица 4.3.

Классификация управленческих решений.

<b>Признак</b>	<b>Управленческие решения</b>
По масштабности	- Стратегические (установочные); тактические (частные); оперативные.
По временному признаку	- Долгосрочные; краткосрочные; среднесрочные; разовые. - Непрерывные; повторяющиеся.
По результативности	- Детерминированные; вероятные.
По степени обязательности исполнения	- Директивные; рекомендательные; ориентирующие.
По функциональному назначению	- Организующие; регулирующие; координирующие; активизирующие.
По широте охвата	- Общие; специальные.
По сфере реализации и по содержанию	- Производственные; финансовые; кадровые; технические; экономические; социальные.
По способу принятия	- Единоличные; коллективные; консультативные; совместные; парламентские.
По форме выражения	- Устные; письменные; полученные через автоматизированные системы.
По основаниям принятия	- Решения, принимаемые для исполнения решений вышестоящих субъектов; инициативные решения.



#### 4.4. Преимущества и недостатки индивидуальных и групповых решений.

Преимущества и недостатки индивидуальных и групповых решений отражены в таблицах 4.1 и 4.2.

Таблица 4.1.

Преимущества и недостатки индивидуальных решений.

ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
1. Обеспечивает экономию времени на выработку, принятие и реализацию решений.	1. <i>Медлительность процесса восприятия и мышления.</i> Физиологические пределы скорости мыслительных процессов человека недостаточно высоки. Поэтому там, где требуются быстрые вычисления и сложный анализ, человек обычно не справляется с задачей.
2. Позволяет быстро концентрировать ресурсы предприятия.	2. <i>Субъективизм индивидуального мышления</i> состоит в том, что человеку свойственно переоценивать большие шансы на успех и недооценивать маленькие, а также чрезмерно повышать удельный вес второстепенных факторов.
3. Способствует формированию абсолютной власти и авторитета руководителя и, следовательно, упрощению управления людьми.	3. <i>Приспособительный конформизм</i> , в силу которого человек испытывает и учитывает (иногда неосознанно) давление чужого мнения. 4. <i>Волюнтаризм</i> , т.е. нежелание считаться с нужным мнением. 5. <i>Износ</i> (психологический, физический, интеллектуальный) авторитарного лидера, вследствие завышенного объема индивидуальной ответственности.

Таблица 4.2.

Преимущества и недостатки группового принятия решений.

ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
<p>1. <b>Повышает гибкость решений</b> за счет активизации интеллектуального потенциала работников.</p> <p>2. <b>Позволяет распределить ответственность</b>, повысить ее на местах, перевести коллектив из режима бессмысленного подчинения в осознанное управление процессом работы и качеством конечного результата.</p> <p>3. <b>Усиливает</b> как нематериальную, так и материальную <b>мотивацию</b>.</p> <p>4. Порождает <b>комфортный морально-психологический климат</b> в коллективе.</p> <p>5. Дает <b>преимущества в гибкости</b> и приспособляемости предприятия к изменениям внешних условий</p>	<p>1. <b>Подавление критического мышления</b> вследствие усвоения индивидом групповых норм. Во многих случаях человек неосознанно жертвует своей способностью критически оценивать альтернативы, опасаясь вызвать недовольство других членов группы.</p> <p>2. <b>Разветвление решения</b> в процессе его разработки. Это профессиональная и индивидуальная специализация задачи, означающая, что каждый специалист видит свое решение с личной точки зрения и с точки зрения своей профессии.</p> <p>3. <b>«Размытость» чувства коллективной ответственности.</b> Может возникать тенденция к бесконтрольному доверию, особенно при длительных дружеских отношениях.</p>

## 5. Базовые концепции и методики принятия управленческих решений

### 5.1. Базовые концепции процесса принятия решений.

**Решение** – выбор одной из имеющихся альтернатив. **Принятие управленческого решения** – это выбор наилучшего способа достижения какой-либо цели управления в процессе анализа вариантов.

### **Подходы к принятию решений:**

- Интуитивный подход;
- Решения, основанные на суждениях (выбор, обусловленный знаниями или опытом);
- Рациональный подход (обосновываются с помощью объективного аналитического процесса).

### **Особенности интуитивного подхода:**

- часто **используется** при решении относительно *несложных проблем*;
- интуитивный подход **не дает хороших результатов**, *когда опыт менеджера небольшой*, а предыдущие ситуации не соответствуют новой;
- на **качество интуитивных решений** может оказывать влияние *недостаточно полное представление о* текущей ситуации.

### **Характерные черты интуитивного подхода:**

- субъект решения держит всю *проблему в голове*;
- *по мере развития проблемы* подход к ее **решению** может **радикально** меняться;
- возможно одновременное рассмотрение *нескольких вариантов*;
- может *не соблюдаться последовательность этапов*;
- качество решения основывается прежде всего на *предыдущем опыте* лица, принимающего решения. **Отличие рационального решения (РР)** от основанного на суждении - оно *не зависит от прошлого опыта*. **Основа РР** - объективный аналитический процесс.

### **Этапы процесса принятия решений в классической модели:**

1. Диагностирование проблемы
2. Идентификация ограничений и критериев
3. Выявление альтернатив
4. Оценка альтернатив
5. Выбор альтернативы
6. Реализация

## 7. Обратная связь

**Критерии принятия решений** – стандарты, по которым оцениваются альтернативные варианты выбора. При выборе критериев определяются приемлемые для организации показатели: наименьшие затраты, максимизация объемов производства, сроки реализации решения, максимизация прибыли и т.п.

**Критерий оптимальности (критерий оптимизации)** — характерный показатель решения задачи, по значению которого оценивается **оптимальность** найденного решения, то есть максимальное удовлетворение поставленным требованиям.

Всегда существуют определенные **ограничения**, которые сужают возможности организации: дефицит опытных квалифицированных рабочих, неприемлемые цены закупок, дорогая технология, высокий уровень конкуренции, этические нормы, законодательство и т.д.

### **Критерии-ограничения:**

- 1) время и изменяющаяся среда;
- 2) информационные ограничения;
- 3) поведенческие ограничения.

Существуют достаточно значительные ограничения в использовании рациональной модели принятия решений. Классическая модель процесса принятия решений обеспечивает хороший результат при наличии следующих условий:

- проблемы понятны;
- цели решения ясны;
- критерии и их значимость согласованы;
- альтернативы известны;
- последствия реализации решения предсказуемы;
- лица, принимающие решения, не выступают против решения проблемы, учитывают возможные последствия ее реализации, ищут

альтернативы, максимизирующие результат, и получают всю необходимую информацию.

В реальной практике такие условия существуют не всегда, что и ограничивает возможности использования данной модели.

## **5.2. Альтернативные модели процесса принятия решений.**

Альтернативные модели процесса принятия решений:

- 1) модель ограниченной рациональности. Удовлетворительное решение.
- 2) ретроспективная модель.

*Причины возникновения модели ограниченной рациональности:*

- 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,
- 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 элементы (шаги)*:

- 1. Формулирование цели**, которая должна быть достигнута.

2. **Определение значений критериев**, которые можно считать приемлемыми.

3. **Использование эвристического подхода** (*эвристика — наука о продуктивном творческом мышлении, основу методов которой составляют 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.

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 вызывает 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.

**Ретроспективная модель** (ретроспектива — обзор прошлых событий, обращение к прошлому) известна еще и как *модель безусловного предпочтения*. Этот подход к принятию решений **базируется на интуитивном выборе решения**, которое рассматривается как наиболее приемлемое и базируется на прошлом опыте лица, принявшего решение. Весь процесс принятия решений в этом случае строится таким образом, чтобы обосновать заранее выбранный вариант, используя при этом весь арсенал научных доказательств.

### **Элементы этого процесса:**

- Лицо, принимающее решение, принимает вариант решения, базируясь на своем прошлом опыте, интуиции и предпочтениях.
- Принявший решение руководитель убежден в рациональности своих действий, в логичности и обоснованности сделанного выбора.
- Производится обоснование правильности принятого решения (в том числе с использованием научных методов) путем рассмотрения факторов, оказывающих на него влияние.
- Решение принимается, и организуется процесс наблюдения за ходом его реализации.

### **5.3. Методы управления.**

Классификация методов управления:

#### **1. Общенаучные методы управления (таблица 5.1):**

- системный подход;
- комплексный подход;
- моделирование;
- экономике-математические методы;
- экспериментирование;
- конкретно-исторический подход;
- методы социологических исследований.

#### **2. Методы управления функциональными подсистемами организации.**

#### **3. Методы выполнения общих функций управления:**

- причинно-следственная диаграмма;
- метод номинальной групповой техники;
- дельфийский метод;
- метод мозговой атаки;
- метод дерева решений.

Таблица 5.1.

Характеристика общенаучных методов управления

<b>Наименование метода</b>	<b>Характеристика метода</b>
<b>Системный подход</b>	Способ упорядочения управленческих проблем, благодаря которому осуществляется их структурирование, определяются цели решения, выбираются варианты, усиливаются взаимосвязи и зависимости элементов проблем, а так же факторы и условия, оказывающие воздействие на их решение
<b>Комплексный подход</b>	Специфическая форма конкретизации системности, заключающаяся в рассмотрении проблем управления в их связи и взаимозависимости с методами исследования других наук, изучающих те же проблемы
<b>Моделирование</b>	Предполагается применение моделей для решения проблем управления. Модель – это представление проблем в форме, отражающей свойства, взаимосвязи, структурные и функциональные параметры систем
<b>Экономико- математические</b>	Применяются для решения задач оптимизации, распределения ресурсов, программно-целевого планирования. Примеры: модели теории игр, очередей, управления запасами, линейного программирования, имитационные, экономического анализа
<b>Эксперимен- тирование</b>	Эксперимент – это научно поставленный опыт на базе разработанной методики подготовленными специалистами с целью проверки тех или иных гипотез. Принципы результативности эксперимента: целенаправленности, «чистота», установление границ (зоны экспериментирования), методическая



	разработанность вопросов выделения, фиксирования и оценки достигнутых результатов
<b>Конкретно-исторический</b>	Предполагается рассмотрение каждого явления в динамике. Любой объект управления в своем развитии проходит стадии проектирования и создания, роста, зрелости и завершения. Проблемы управления на каждой стадии отличаются, что требует выбора из всего арсенала методов, наиболее соответствующих объективным условиям
<b>Методы социологических исследований</b>	Используются при решении проблем, связанных с людьми в организации. Исследование потребностей людей, характер взаимоотношений и т.п. осуществляется при помощи опросов, наблюдений, изучения документов и др. методов

**Причинно-следственная диаграмма Исикавы или «рыбий скелет»** — инструмент, позволяющий выявить наиболее существенные причины (факторы), влияющие на конечный результат (следствие).

Причины, влияющие на проблему, изображаются **наклонными стрелками**, причем общие причины (причины первого порядка) — **наклонными большими стрелками**, частные (причины второго и последующего порядка) — **наклонными маленькими стрелками**.

В литературе рассматриваемая диаграмма называется также "рыбьим скелетом" (рис.5.1). Изучаемая проблема — это "голова рыбьего скелета". "Хребет" условно изображается в виде прямой горизонтальной стрелки, "кости" — причины — изображаются наклонными стрелками.

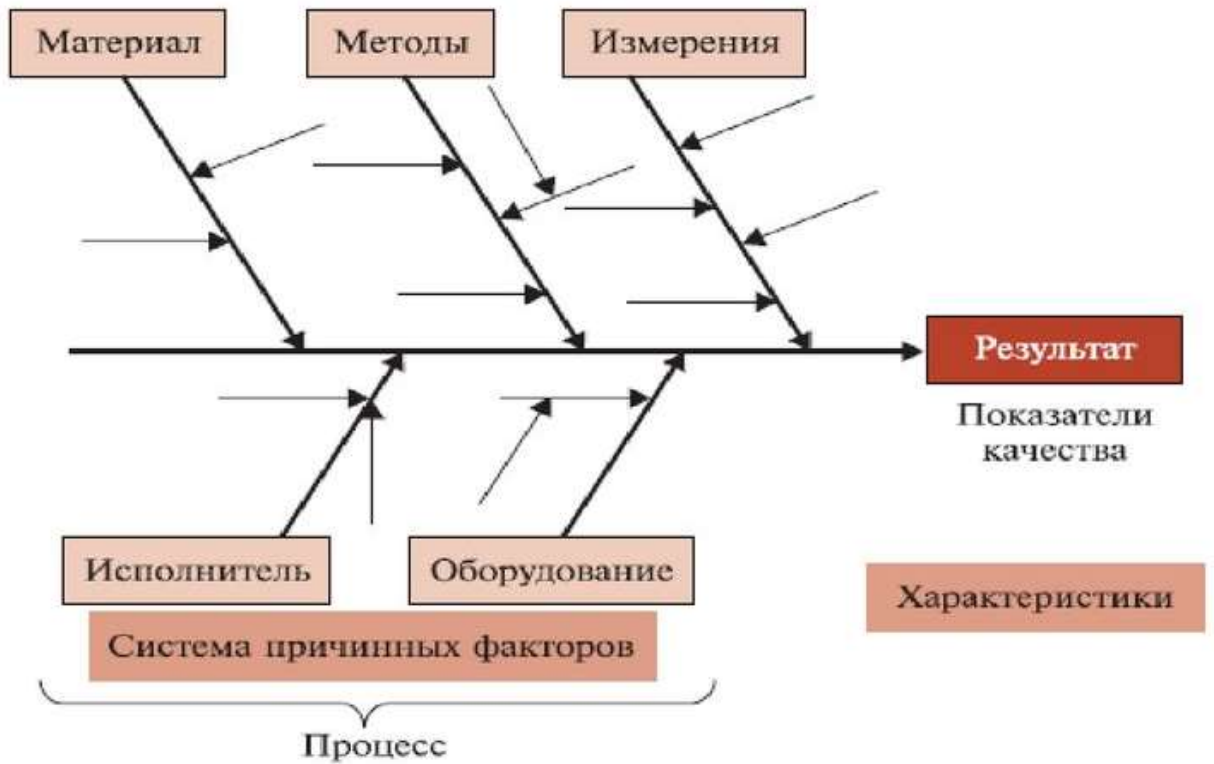


Рис. 5.1. Диаграмма причинно-следственной связи Исикавы.

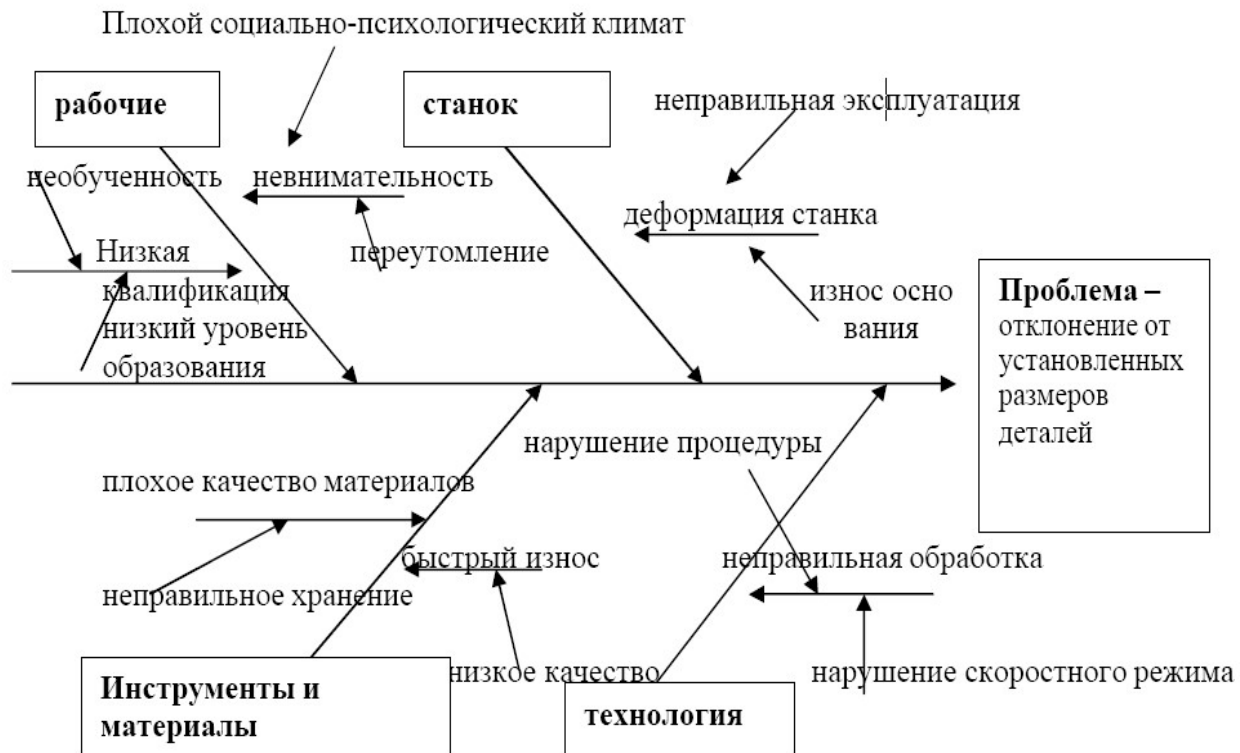


Рис 5.2. Пример диаграммы Исикавы.

На производстве все возможные причины распределяют по группам (категориям) **по принципу "5М"**:

- 1) **man** (человек) — причины, связанные с человеческим фактором;

2) *machines* (машины, оборудование) — причины, связанные с оборудованием;

3) *materials* (материалы) — причины, связанные с материалами;

4) *methods* (методы, технология) — причины, связанные с технологией работы, организацией процессов;

5) *measurements* (измерения) — причины, связанные с методами измерения, контроля качества

*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 (без обсуждения и критики) и после этого каждый член группы в письменном виде представляет ранговые оценки рассмотренных идей. Проект, получивший наивысшую оценку, принимается за основу решения. *Достоинством* данной техники является, то, что несмотря на совместную работу членов группы, она не ограничивает индивидуального мышления и предоставляет каждому участнику возможность обосновать свой вариант решения.

#### **Алгоритм:**

1. Члены группы излагают в письменном виде свои предложения;
2. Каждый участник докладывает суть своего проекта;
3. Проекты оцениваются участниками в баллах;
4. Проект, получивший высшую оценку, принимается за основу.

**Дельфийский метод** был разработан в 1950—1960 годы в США для прогнозирования влияния будущих научных разработок на методы ведения войны. Имя заимствовано от Дельфийского Оракула. Является методом экспертного оценивания. Особенности: заочность, многоуровневость, анонимность. Исходная предпосылка метода — если грамотно обобщить и обработать индивидуальные оценки квалифицированных экспертов по поводу

ситуации на рынке, то можно получить коллективное мнение, обладающее достаточной степенью достоверности и надежности.

Цель метода **мозговой атаки** – стимулировать группу лиц к быстрому генерированию большого числа идей. Главная цель – получить как можно больше идей. Во время метода происходит цепная реакция идей, приводящая к интеллектуальному взрыву.

**Метод дерева принятия решений** – это схематическое представление проблемы принятия решений (рис.5.3). Ветви дерева решений представляют собой различные события (решения), а его вершины – ключевые состояния, в которых возникает необходимость выбора. Основа наиболее простой структуры дерева решений – ответы на вопросы «да» и «нет». Выделяют следующие **этапы построения** дерева решений:

1. Первоначально обозначают ключевую проблему. Это будет вершина дерева.
2. Для каждого момента определяют все возможные варианты дальнейших событий, которые могут оказать влияние на ключевую проблему. Это будут исходящие от вершины дуги дерева.
3. Обозначают время наступления событий.
4. Каждой дуге прописывают денежную и вероятностную характеристики.
5. Проводят анализ полученных результатов.



Рис. 5.3. Схематическое изображение дерева принятия решений.

## 6. Планирование и стратегия управления предприятием.

### 6.1. Сущность планирования и виды планов в организации.

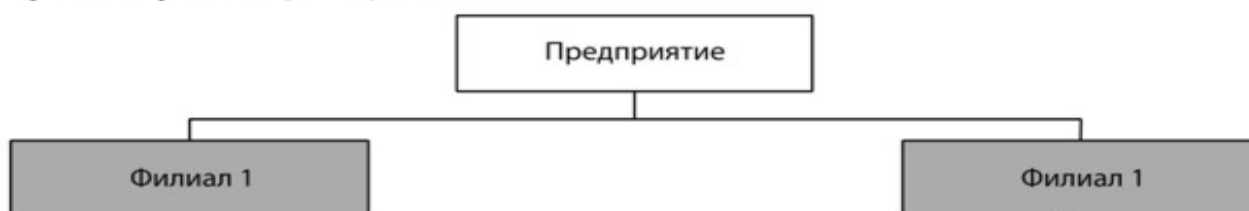
**Планирование** - функция управления, которая предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и как достичь их.

Функция планирования отвечает на вопросы:

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

**Планирование** — оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей, деятельность (совокупность процессов), связанная с постановкой целей (задач) и действий в будущем. Виды планов по уровням организационного планирования представлены на рис.6.1.

#### Уровень организации в целом



#### Уровень производственных подразделений



#### Уровень функциональных подсистем

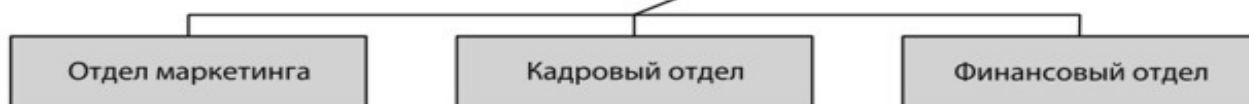


Рис.6.1. Виды планов по уровням организационного планирования.

*Планировать или быть планируемым. Управлять – это предвидеть, а предвидеть – это уже почти действовать - А.Файоль.*

**По сферам планирования** выделяют следующие функциональные планы:

- план продаж (маркетинга, сбыта);
- план производства (производственная программа, подготовка производства и др.);
- планирование персонала (потребности, переподготовки);
- план издержек производства и обращения;
- план финансов (ДДС);
- план материально-технического обеспечения (МТС).

**Виды планов** организации по длительности планового периода (рис.6.2):

- **Стратегические** - ориентированы на *длительную перспективу* и определяют основные направления развития организации. Выступают основой, фундаментом, на котором строится вся система планирования предприятия.

- **Тактические** - охватывают *среднесрочный и краткосрочный период – 3-5 лет*. В процессе тактического планирования принимаются решения о том, как должны быть распределены ресурсы предприятия для достижения стратегических целей. Если стратегический план – это цели, стоящие перед предприятием, то тактический план – средство их достижения.

- **Оперативные** – осуществляют конкретизацию показателей тактических планов с целью обеспечения *повседневной* планомерной и ритмичной работы предприятия и его подразделений.

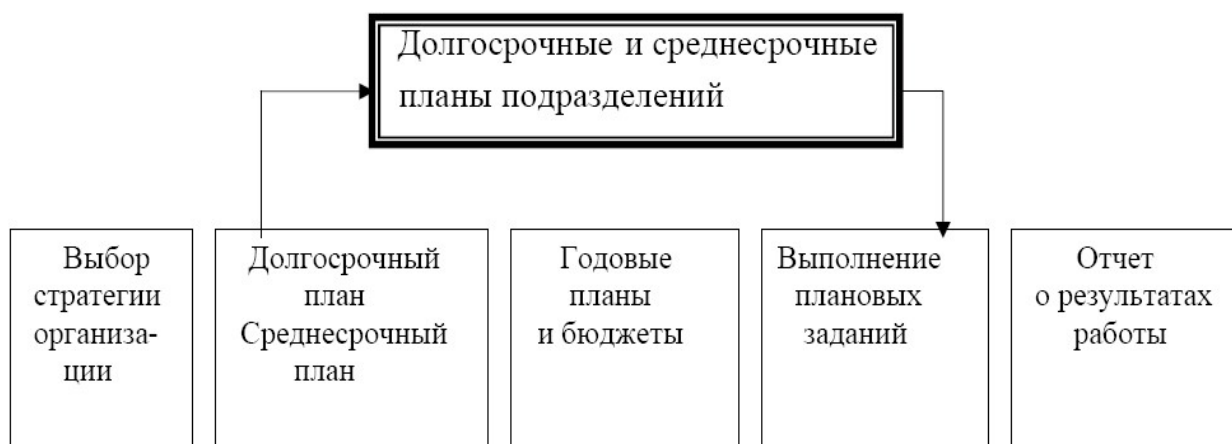


Рис. 6.2. Система планов организации по длительности периода.

**В основе** стратегического плана – *стратегия*, т.е. совокупность генеральных целей и средств их достижения. Стратегия – не функция времени, а функция поставленной цели. **Стратегия** (греч. «искусство генерала») – всесторонний комплексный план, последовательность шагов для осуществления целей организации.

**Цель стратегического планирования** – создание потенциала для выживания и развития предприятия при динамичной внешней и внутренней среде. В отличие от **долгосрочного планирования**, основывающегося преимущественно на экстраполяции сложившихся тенденций и соответствующей оценке состояния объекта в будущем, **стратегическое планирование** – это планирование от будущего к настоящему, исходя из генеральных целей. **Объектами** стратегических решений могут быть: рыночная стоимость, выпуск новых видов продукции, изменение производственной структуры, повышение финансовой устойчивости и др.

**Функциями** стратегического плана являются:

- адаптация к внешней среде
- распределение ресурсов
- координация и регулирование
- организационные изменения

Стратегический план не имеет четкого алгоритма разработки и больше носит концептуальный характер, сопряжен со значительным риском. Результатом стратегического планирования является совокупность планов развития предприятия на длительную перспективу.

Если стратегическое планирование рассматривается как поиск новых возможностей предприятия, то **тактическое** – процесс создания предпосылок для реализации этих возможностей. **Тактический план** – план экономического и социального развития предприятия, представляющий комплексную, развернутую программу производственной, хозяйственной и социальной деятельности на соответствующий период. Тактическое планирование начинается с глубокого технико-экономического анализа,

позволяющего оценить достигнутый уровень и выявить внутрипроизводственные резервы – возможности лучшего использования всех ресурсов. **На основе** тактических планов:

- устанавливаются связи между структурными подразделениями
- достигаются научно-обоснованные пропорции в производстве
- разрабатываются бюджеты (сметы) по основным видам деятельности, осуществляется контроль за их выполнением.

**Оперативное планирование** — составная часть ежедневной работы руководителя, так как каждое принимаемое решение сопровождается процедурой планирования его реализации. **Отличие** от тактического и стратегического - нет существенного временного разрыва между составлением плана и его реализацией. Однако необходимо учитывать: результаты оперативного планирования и реализации подобных планов в значительной мере влияют на стратегические последствия. Таким образом, даже составляя план деятельности на ближайшую временную перспективу (например, день или неделю), необходимо учитывать стратегические и тактические планы предприятия. Оперативное планирование чаще всего связано с необходимостью:

- быстрой реакции руководителя на наступление форс-мажорных обстоятельств, когда медлить нельзя;

- реагирования руководителя на возникшие нештатные ситуации с целью возврата работы в нормальный режим;

- реакции руководителя на происходящие изменения с целью предотвращения нежелательных последствий или извлечения максимальной пользы для предприятия;

- регулирования процесса работы через разрешение текущих проблем, задач, конфликтов и т.д.

**Пути преодоления барьеров** в текущем планировании:

1. Поддержка высшего руководства.
2. Ответственность за процесс планирования.



3. Обучение планированию.
4. Эффективная система обмена информацией.
5. Связь планирования с системой вознаграждения
6. Поощрение системы участия и развитие групповых навыков управления.
7. Разработка альтернативных планов.
8. Открытая реакция на сопротивления
9. Ограничение планирования.

## 6.2. Понятие и этапы стратегического планирования.

**Стратегическое планирование** - определение и осуществление действий в настоящем, чтобы обеспечить будущее успешное состояние организации. Этапы стратегического планирования представлены на рис.6.3.

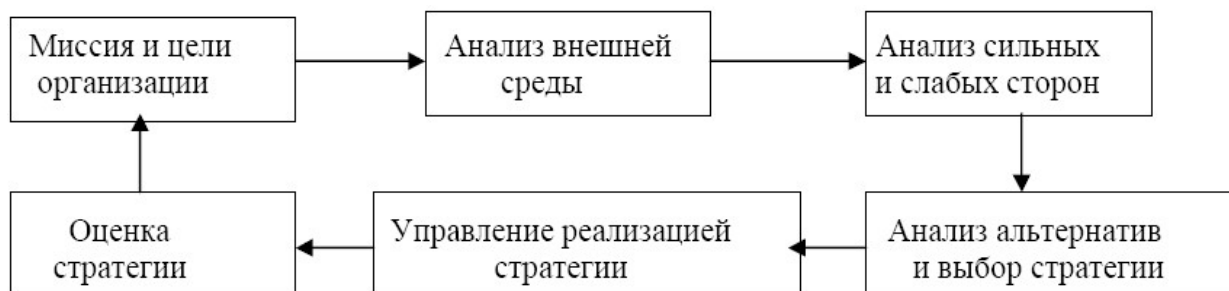


Рис. 6.3. Этапы и элементы модели стратегического управления.

### I этап – миссия и цели организации.

**Миссия.** — это письменное сообщение о назначении вашего бизнеса. С ее помощью вы можете объяснить всем заинтересованным лицам, для чего существует ваше предприятие и чем оно отличается от многих других. Миссия – программное заявление, отражающее смысл существования организации, ее отличительные черты, ориентиры, заинтересованных лиц. Миссия представляет собой краткое ясное выражение стратегического видения.

### Правила формулирования миссии:

1. Четкое конкретное формулирование сферы бизнеса.

2. Выражение миссии ясным, вдохновляющим и стимулирующим образом.

3. Соответствие миссии сложившейся ситуации (при изменении среды миссию необходимо адекватно измерять).

Примеры миссий известных компаний:

1. Valio: «Чтобы чувствовать себя хорошо».

2. Лукойл: «Мы созданы, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека».

3. ИКЕА: «Изменить к лучшему повседневную жизнь простых людей».

4. Amazon: «Быть самой заботящейся о клиенте компанией на Земле».

5. Enter: «Мы дарим время для настоящего. Честно. С любовью. Как для себя».

6. Best Friends Animal Society: «Лучший мир через доброту к животным».

7. Walmart: «Мы экономим людям деньги, чтобы они могли жить лучше».

8. Lenovo: «For those who do! Для тех, кто делает! («Для тех, кто действует!»).

Если миссия задает *общие ориентиры*, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то *конкретное конечное состояние*, к которому в каждый момент времени стремится организация, фиксируется в виде ее целей.

**Цели** — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность. Цель организации – это ее будущее желаемое состояние, мотив поведения и действий ее работников.

В отличие от миссии, цели выражают более конкретные направления деятельности предприятия (рис.6.4).



Рис.6.4. Требования, учитываемые при разработке целей.

Доран создал памятку SMART-ЦЕЛЬ, которая используется при формулировании целей (рис.6.5).

<b>S</b>	Конкретная	Будьте конкретны при постановке цели
<b>M</b>	Измеряемая	Устанавливайте индикаторы прогресса, поддающиеся измерению
<b>A</b>	Распределяемая	Определите каждому цель для выполнения
<b>R</b>	Реалистичная	Определите, что реально можно сделать с имеющимися ресурсами
<b>T</b>	Временная	Определите, когда может быть достигнута цель, т.е. продолжительность

Рис.6.5. SMART памятка Дорана при разработке целей.

Критерии классификации и группировки целей в зависимости от периода времени, требуемого для их достижения:

- Долгосрочные - достигаемые через 3-5 лет.
- Краткосрочные - достигаются в течение 1-2 лет.

**Сферы**, в которых организации устанавливают свои цели:

- 1) доходы организации;
- 2) работа с клиентами;
- 3) потребности и благосостояние сотрудников;
- 4) социальная ответственность.

Направления целей:

- **Прибыльность:** объем прибыли, рентабельность, доход на инвестированный капитал, размер выплаты дивидендов на акцию, отношение прибыли к объему продаж.
- **Рынки:** доля рынка, относительная доля рынка, объем продаж в денежном и натуральном выражении.
- **Производительность:** количество единиц продукции на одного рабочего за единицу времени, издержки на единицу продукции.
- **Организация:** изменения в организационной структуре.
- ✓ **Продукция:** ввод новой продукции в течение определенного срока времени.
- **Финансы:** оборотный капитал, движение денежной наличности, выплата дивидендов, стоимость акции (например, «Снизить долгосрочную задолженность до 8 млн в течение 5 лет», «Увеличить оборотный капитал до 5 млн. долларов в течение 3 лет»).
- **Человеческие ресурсы:** показатели невыхода на работу, количества жалоб, часов профессионального обучения, уровень заработной платы, текучесть кадров и т.д.
- **Производственные мощности, здания, сооружения:** количество единиц продукции в месяц, постоянные издержки.
- ✓ **Исследования и внедрение новшеств.**

**Дерево целей организации** (the objective tree) – это: структурированный перечень, схема организационных целей; иерархия разноуровневых целей; модель, которая позволяет упорядочить и объединить цели в единый комплекс.

Продуктом применения данного метода стратегического планирования должна стать логичная и простая схема управления предприятием. Дерево целей дает возможность обосновать генеральную цель и делает подцели более достижимыми. **Принципы построения** дерева целей:

*Вершина* - дерево заполняется «сверху вниз», от центральных целей к второстепенным задачам. В «вершине» («корне») располагается генеральная

цель, достижение которой – непростая задача. Значит, предстоит разложить ее на меньшие элементы, «цели-ветви», то есть провести декомпозицию. Так возникает план движения к главной цели. Все последующие уровни формируются так, чтобы способствовать достижению предыдущего.

*Ветви* – подцели, простирающиеся от вершины, снова подвергаются разложению. «Побеги на ветвях» представляют собой следующий уровень целей. Процесс повторяется на каждом уровне до упрощения целей. **Простота** – это достижимость, понятность и логичность. Все «ветви» описывают результат, который выражает конкретный показатель. Цели одной параллели не зависят друг от друга.

Дерево целей предприятия создается на основе 3 важных элементов любой цели:

1. Выражение цели: как выглядит результат? Что предстоит выполнить?
2. Масштабность: к какому объему стремиться?
3. Срок (время работы): к какому сроку надо достичь планируемой цели?

«**Листья**» - это конкретные мероприятия для достижения цели.

Характеристики и показатели, указанные на «листьях», способствуют выбору лучшего варианта:

- ✓ Элементы дерева в одной срок выполнения;
- ✓ вероятность достижения цели к запланированному сроку;
- ✓ стоимостные показатели;
- ✓ объем расходуемых ресурсов.

В группе связываются между собой через логическое «И» (обозначается «Λ»). Альтернативные группы взаимодействуют через «ИЛИ» («V»).

## **II этап - анализ внешней среды.**

Для формулирования стратегии фирмы необходимо определить:

- каковы перспективы развития отрасли и экономики в регионе и в целом в стране;

- каковы правовые аспекты деятельности организации и возможны ли изменения;
- каковы технологические новшества в отрасли;
- кто являются основными конкурентами, в чем их преимущества и недостатки;
- как это использовать для придания собственных конкурентных преимуществ;
- кто являются поставщиками и потребителями продукции, каковы их запросы, поведение, вкусы, привычки, отношение к вашей продукции;
- какова демографическая ситуация и т.д.

**Анализ внешней среды**, т.е. оценка информации о внешнем окружении организации, направленная на обнаружение угроз и возможностей. Осуществляется через сбор и анализ информации о тенденциях развития факторов макро и микросреды. Методы анализа и прогноза развития макросреды:

- 1) PEST-анализ (рис.6.6),
- 2) прогнозирование отдельных тенденций и событий:
  - сценарный анализ,
  - имитационное моделирование,
  - факторный анализ,
  - экспертный анализ.

<b>Р</b>	<b>Е</b>
<p style="text-align: center;"><b>Политико-правовые факторы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- правительственная стабильность;</li> <li>- налоговое законодательство и политика в этой сфере;</li> <li>- антимонопольное законодательство;</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Экономические факторы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- тенденции валового национального продукта;</li> <li>- стадия делового цикла;</li> <li>- процентная ставка и курс национальной валюты;</li> <li>- количество денег в обращении;</li> </ul>

<p>- законы по охране окружающей среды;</p> <p>- регулирование занятости населения;</p> <p>- внешнеэкономическое законодательство;</p> <p>- политика государства по отношению к иностранному капиталу;</p> <p>- политика профсоюзов.</p>	<p>- уровень инфляции, безработицы, контроль над ценами и заработной платой;</p> <p>- цены на энергоресурсы;</p> <p>- инвестиционная политика.</p>
<p style="text-align: center;"><b>S</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Социокультурные факторы</b></p> <p>- демографическая структура населения;</p> <p>- стиль жизни, обычаи, привычки;</p> <p>- социальная мобильность населения;</p> <p>- активность потребителей.</p>	<p style="text-align: center;"><b>T</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Технологические факторы</b></p> <p>- затраты на НИОКР из различных источников;</p> <p>- защита интеллектуальной собственности;</p> <p>- государственная политика в области НТП;</p> <p>- новые продукты (скорость обновления, источники идей).</p>

Рис.6.6. PEST – анализ.

**Анализ потребителей** лежит в основе маркетинговой концепции деятельности организации:

- географическое местоположение потребителей;
- демографическая характеристика (возраст, пол, образование, жизненный цикл семьи);
- социально-экономическая характеристика (принадлежность социальному классу, уровень дохода, сфера деятельности);

- психографическая характеристика (стиль поведения, вкусы, привычки, предпочтения);
- особенности покупательского поведения (отношение к продукту, оценка качества, повод для совершения покупки, характер и время использования, частота и объем закупок, уровень информированности, чувствительность к цене и т.д.).

**Анализ поставщиков** основывается на определении следующих характеристик: стоимости поставляемого товара; гарантий качества поставляемого товара; временного графика поставки товаров; пунктуальности и обязательности выполнения условий поставки.

**Анализ конкурентов:** знание сильных и слабых сторон конкурентов; потенциальные конкуренты; фирмы, производящие замещающие продукты (товары- субституты). **Барьеры для вступления новых конкурентов** на рынок: углубленная специализация в производстве продукции; низкие издержки производства за счет экономии от большого объема производства; контроль за каналами распределения.

**Анализ внутренней среды** - управленческое обследование функциональных зон организации: маркетинга, финансов, производства, человеческих ресурсов, культуры фирмы.

В области **маркетинга** анализируется: доля рынка, конкурентоспособность, разнообразие ассортимента, качество продукции и обслуживания клиентов, уровень цен, эффективность рекламы и продвижения товара, проводятся ли маркетинговые исследования в организации.

**Финансовый анализ** необходим: для выявления резервов повышения финансовой устойчивости предприятия; эффективности использования и движения денежных средств организации; создания инвестиционных возможностей; повышения прибыльности и ликвидности организации.

В области **производства** необходимо ответить на следующие вопросы: можем ли мы производить товары и продавать по более низкой цене и почему? Зависим ли мы от поставщиков? Является ли наше оборудование современным



и хорошо ли оно обслуживается? Есть ли у нас эффективная система контроля? Эффективен ли процесс производства и как его улучшить?

В области **человеческих ресурсов**: какова квалификация работников и как ее повысить? Какова система мотивации и стимулирования персонала, позволяет ли она достигать цели организации?

В области **имиджа и культуры** организации: какова репутация организации по сравнению с другими, как ее улучшить?

### **III этап - анализ сильных и слабых сторон.**

**SWOT-анализ** - универсальный метод стратегического анализа, выявляющий угрозы и возможности со стороны внешней среды и сильные и слабые стороны организации, на основе которых должна быть построена будущая стратегия организации (рис.6.7).

Strengths (Сильные стороны)	Opportunities (Возможности)
Weakness (Слабые стороны)	Treats (Угрозы)

Рис.6.7. SWOT-анализ

Матрица БКГ (рис.6.8, 6.9) предполагает, что компания для обеспечения продуктивного прибыльного долгосрочного роста должна:

- ✓ генерировать и *извлекать* денежные средства из *успешных бизнесов* на зрелых рынках и
- ✓ *инвестировать* их в *быстро растущие* привлекательные новые сегменты, укрепляя в них положение своих товаров и услуг для получения в будущем устойчивого уровня дохода.

Метод помогает ответить на вопрос «Инвестиции в развитие каких товаров и услуг будут наиболее прибыльными?» и разработать долгосрочные стратегии развития каждой единицы ассортимента.

### **Основные задачи, решаемые с использованием матрицы БКГ:**

1. Определение приоритетов в развитии ассортиментных единиц компании.
2. Определение ключевых направлений для будущих инвестиций.



Рис.6.8. Матрица БКГ



Рис.6.9. Характеристики сегментов матрицы БКГ.

#### **IV этап - анализ альтернатив и выбор стратегии:**

##### **SWOT – анализ**



##### **Оценка текущей стратегии**



##### **Поиск альтернативных стратегий**

##### **Критерии оценки стратегических альтернатив:**

- Совместим ли вариант стратегии с миссией и целями организации?
- Использует ли стратегия ключевые возможности внешней среды и преимущества организации?
- Предотвращает ли угрозы и слабые стороны предприятия?
- Реалистична ли стратегия?

#### **V этап - реализация стратегии.**

**Этап реализации стратегии** направлен на **решение** следующих **трех задач**:

- 1) установление приоритетности среди административных задач (распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем);
- 2) установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами (структурой, системой мотивации и стимулирования, норм и правил поведения, разделяемых ценностей и верований, квалификации работников и менеджеров);
- 3) выбор и приведение в стилия лидерства и подхода к управлению организацией соответствие с осуществляемой стратегией.

#### **VI этап- оценка стратегии.**

**Оценка стратегии** представляет собой сравнение результатов работы с целями:

1. Внедрена ли стратегия так, как планировалось?

2. Являются ли те факторы, на базе которых был сделан выбор стратегии, все еще значительными и действенными?

3. Достигаются ли с помощью стратегии намеченные результаты?

4. Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?

5. Соответствует ли организационная структура стратегии организации?

Если выявились отклонения в реализации стратегии, то производится анализ причин отклонения, корректировка стратегии.

#### **Виды стратегий в зависимости от характера постановки целей:**

- Стратегия **стабилизации** (ограниченного роста). Уровень целей при реализации данной стратегии устанавливается такой же, как в предыдущем периоде, но с учетом инфляции.

- Стратегия **роста**. Рост организации при этом осуществляется путем ежегодного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей по сравнению с предыдущими показателями.

- Стратегия **сокращения**. Уровень целей устанавливаются ниже, чем в предыдущем периоде.

- Стратегия **сочетания**, которая характерна для диверсифицированных фирм.

#### **В зависимости от типа товара и вида рынка:**

- Стратегия **концентрации** - сохранение постоянного круга потребителей и реализация одного и того же ассортимента товаров за счет улучшения обслуживания покупателей, применения стимулирующих мер для привлечения потребителей и конкурентов.

- Стратегия **развития рынка** - осуществляется при географическом расширении рынка сбыта, когда на новых рынках предлагается уже существующий товар фирмы, используются новые каналы распределения, товар адаптируется к потребностям нового сегмента.

- Стратегия **развития товара** - подразумевает модификацию старых или создание новых товаров, которые предлагаются нынешним покупателям по установленным каналам сбыта.

- Стратегия **диверсификации дважды** - направлена на реализацию новых товаров на новом рынке.

В зависимости от конкурентной среды:

- Стратегия **руководства общими издержками** - направлена на максимизацию прибыли путем сокращения издержек производства и реализации. Такая продукция конкурентоспособна за счет низкой рыночной цены и обеспечивает большой объем продаж производителю, но отличается низким уровнем модификации товара.

- Стратегия **дифференциации** - отличается в конкуренции с другими производителями акцентом на уникальное качество и свойства товара, дизайн, особое обслуживание клиентов. Эта стратегия позволяет устанавливать высокие цены на продукцию и направлена на тех покупателей, которые приобретают продукцию, не являющуюся массовой, серийной.

- **Сочетание стратегий** направлено на снижение издержек производства и достижение дифференциации товара, является одной из самых эффективных и перспективных стратегий.

**Стратегии роста компании** путем приобретения или создания дочерних фирм:

- Стратегия **обратной вертикальной интеграции** направлена на создание и приобретение организаций, обеспечивающих фирму сырьем, комплектующими изделиями по технологической цепочке *назад*.

- Стратегия **прямой вертикальной интеграции** направлена на создание предприятий *прямо* по технологической цепочке, и позволяет установить контроль над структурами, обеспечивающими снабжение, производство и реализацию товаров.

- Стратегия **горизонтальной интеграции** подразумевает *объединение предприятий одной отрасли*, которое дает конкурентные преимущества путем увеличения рыночной доли, усиления позиции на рынке.
- Стратегия **конгломеративной диверсификации** позволяет организовывать производство товаров, *технологически не связанных*.

## **7. Структура управления предприятия.**

### **7.1. Структура управления как часть организационной структуры**

**Организационная структура** – конструкция организации, логическое соотношение уровней управления и функциональных областей.

**Структура управления** - упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

**Элементы** структуры управления:

- структурные подразделения, выполняющие определенные функции управления;
- уровни управления как совокупность подразделений и руководителей, занимающих определенную иерархическую ступень;
- горизонтальные и вертикальные связи, обеспечивающие взаимодействие всех подразделений и руководителей;
- полномочия – право руководителей использовать ресурсы организации и направлять усилия подчиненных на выполнение поставленных задач.

**Делегирование** – передача задач и полномочий нижестоящему лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

**Ответственность** представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. **Полномочия** – это ограниченное право использовать ресурсы организации, направлять усилия подчиненных на выполнение определенных задач, принимать решения.

*Никогда не делай того, что может сделать за тебя подчиненный -*

*американская поговорка.* Полномочия делегируются **должности**, а не **индивиду**. Причины неэффективности процесса делегирования полномочий отражены в таблице 7.1.

Таблица 7.1.

Причины неэффективности процесса делегирования полномочий.

Со стороны руководителя	Со стороны подчиненного
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Следование принципу «Я сделаю это быстрее и лучше».</li> <li>2. Отсутствие способности руководить, видеть перспективу.</li> <li>3. Отсутствие доверия к подчиненным.</li> <li>4. Боязнь риска.</li> <li>5. Отсутствие четко функционирующей системы контроля деятельности подчиненных и системы обратной связи.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удобнее спросить у начальника, как поступать, чем решать самому (боязнь риска).</li> <li>2. Боязнь критики и санкций за возможные ошибки.</li> <li>3. Не определены каналы, по которым подчиненный должен получать необходимую ему информацию и другие ресурсы.</li> <li>4. У подчиненного велик объем уже переданных ему работ.</li> <li>5. Отсутствие уверенности в своих действиях (боязнь ответственности, неуверенность в себе).</li> <li>6. Отсутствие эффективного стимулирования за исполнение делегируемых полномочий.</li> </ol>

**Принципы** построения структур управления:

✓ *принцип единства* распорядительства и персональной ответственности исключает двойственность подчинения и возможность получения противоречивых указаний;

✓ *принцип соответствия звеньев управления функциям управления;*

✓ *принцип четкого функционального разграничения* - каждое звено должно иметь четко очерченные функции, не затрагивающие функций других подразделений;

✓ *принцип установления точных границ между линейным и функциональным руководством.* Линейное руководство – управление производством, функциональное – помощь линейному руководству;

✓ *принцип распространенности контроля, т.е. правильное определение нормы управляемости.*

**Норма управляемости** – число работников, подчиненных одному линейному руководителю, при котором суммарная трудоемкость выполняемых им функций приближается к нормативу (8 часов в день, 40 часов в неделю и т.д.), а эффективность управленческого труда удовлетворяет требованиям организации.

Норма управляемости зависит от **следующих факторов:**

- ▶ уровня управления,
- ▶ уровня решаемых задач,
- ▶ квалификации руководителей и подчиненных.

**Нормы управления:**

- ❖ высший уровень руководства – 3-5 чел.
- ❖ средний уровень руководства – 10-12 чел.
- ❖ нижний уровень управления – 25-30 чел. при выполнении простых работ.

**Требования,** предъявляемые к организационным структурам управления:

1. **Целевой характер** – направленность структуры на достижение целей организации.
2. **Гибкость** – способность оргструктуры подстраиваться и видоизменяться с учетом изменений внутренней и внешней среды.
3. **Простота** – минимальное количество уровней управления.



4. **Экономичность** – структуры управления не должны требовать чрезмерных затрат ресурсов.

5. **Эффективность** – достижение максимальных результатов с минимальными затратами.

## 7.2. Характеристика, типы, преимущества и недостатки структур управления.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные отношения.

**Линейные отношения** – это отношения подчинения между руководителем и рядовыми сотрудниками.

**Функциональные отношения** – это отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всей организации с другими сотрудниками организации (например, начальник отдела кадров поддерживает функциональные отношения с начальником цеха в вопросах приема на работу).

**Линейная структура управления** - самая простая структура (рис.7.1).



Рис. 7.1. Линейная структура управления.

Все полномочия – прямые (линейные) – идут от высшего звена управления к низшему. Такая структура использует **руководителей-универсалов**, выполняющих все виды специальных работ по управлению: планирование, учет, контроль, регулирование, руководство. Используется

принцип **единоначалия** – подчиненные выполняют распоряжения только своего непосредственного начальника. **Область применения** линейной структуры управления: *малый бизнес*.

**Достоинства** линейной структуры управления:

- четкое разграничение ответственности и компетенции;
- простой контроль;
- быстрые формы принятия решений;
- простые иерархические коммуникации;
- персонифицированная ответственность.

**Недостатки** линейной структуры управления:

- высокие профессиональные требования к руководителям;
- сложные коммуникации между исполнителями;
- низкий уровень специализации руководителей;
- авторитарный стиль руководства и перегрузка руководителей.

**Признаки функциональной структуры управления:**

- ✓ все однотипные виды работ по управлению передаются в ведение специальных служб;
- ✓ руководитель перестает быть универсалом, т.к., появляется аппарат специалистов.
- ✓ повышается качество управления, но появляется множество функциональных связей, что усложняет структуру;
- ✓ подчиненные подразделения не всегда знают, как согласовать полученные от функциональных заместителей указания, в какой очередности их выполнять.

**Достоинства** функциональной структуры управления:

- высокий профессиональный уровень подготовки решений;
- быстрые коммуникации;
- разгрузка высшего руководства;
- профессиональная специализация руководителей.

Такая структура может успешно работать только в небольших организациях(рис.7.2.).



Рис. 7.2. Функциональная структура управления.

**Недостатки** функциональной структуры управления:

- сложность подготовки и согласования решений;
- отсутствие единого руководства;
- дублирование распоряжений и коммуникации.

**Области применения линейно-функциональной структуры управления** (рис.7.3):

- однопродуктовые предприятия;
- предприятия, реализующие сложные и длительные инновационные проекты;
- средние узкоспециализированные предприятия;
- научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации;
- крупные специализированные предприятия.

**Достоинство** линейно-функциональной структуры управления - устойчивость.

**Недостатки** линейно-функциональной структуры управления:

- разногласия между линейными и функциональными служащими,
- затрудненное горизонтальное согласование,
- медленное реагирование на изменения внешней среды.

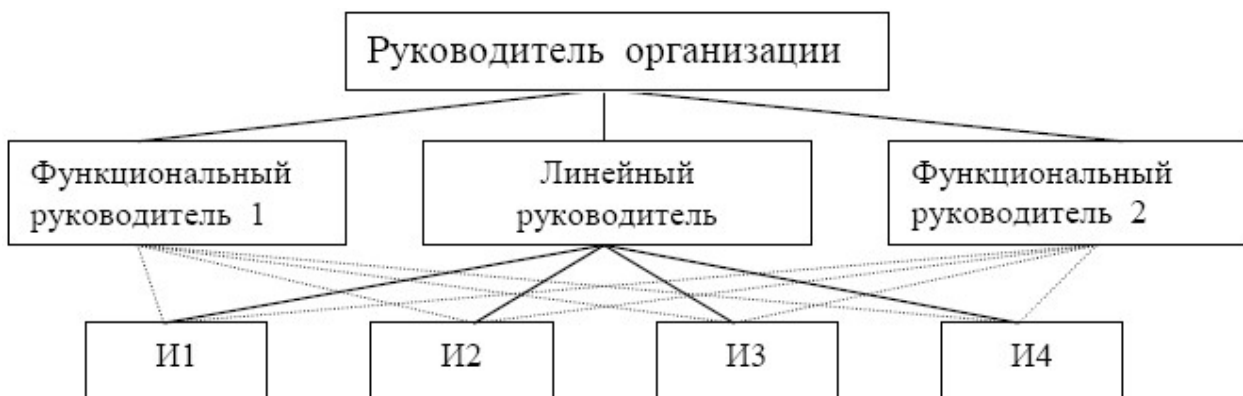


Рис.7.3. Линейно-функциональная структура управления.

*Невозможность провести быстрые изменения в линейно-функциональной структуре управления способствовала появлению **дивизиональной структуры управления.** При использовании дивизиональной структуры управления происходит *разделение организации на полностью автономные в хозяйственном отношении производственные отделы (дивизионы), имеющие специализацию по продукту (рис.7.4.) или по региону (рис.7.5).**



Рис. 7.4. Дивизиональная продуктовая организационная структура.

Ключевую роль в организации играют не функциональные заместители, а главы отделений (*президенты и вице-президенты*). В случае вывода отделения из структуры компании, оно получает статус **дочерней фирмы**, т.е.,

происходит переход от дивизиональной структуры к холдингу, далее концерну, синдикату, ФПГ и т.д.



Рис.7.5. Дивизиональная региональная структура управления

**Область применения** дивизиональной региональной структуры управления:

- ✓ многопрофильные предприятия с численностью сотрудников более 1000 человек;
- ✓ предприятия, расположенные в различных регионах;
- ✓ предприятия, осуществляющие сложные инновационные проекты.

**Достоинства** дивизиональной региональной структуры управления:

- четкое разграничение ответственности;
- высокая гибкость и адаптивность структуры;
- высокая самостоятельность структурных единиц;
- разгрузка высшего менеджмента;
- простота коммуникационных сетей;
- кадровая автономия и высокая мотивация.

**Недостатки** дивизиональной региональной структуры управления:

- сложная координация;
- повышение затрат за счет дублирования функций;
- сложность осуществления единой политики;
- разобщенность персонала;
- слабый синергетический эффект.

**Область применения проектной организации (рис.7.6):**

- создание нового предприятия;
- освоение новых инновационных продуктов;
- учреждение дочерней фирмы или филиала;
- временная организация, создаваемая для решения отдельной

задачи.

Руководитель организации				
	НИОКР	Финансы	Маркетинг	Производство
Руководитель проекта 1	Группа	Группа	...	...
Руководитель проекта 2	...	...	...	...
Руководитель проекта 3	...	...	...	...

Рис. 7.6. Проектная структура управления

**Матричная структура управления** не является самостоятельной структурой. Это модификация линейно-функциональной – в той ее части, которая отвечает за разработку нового продукта (рис.7.7).

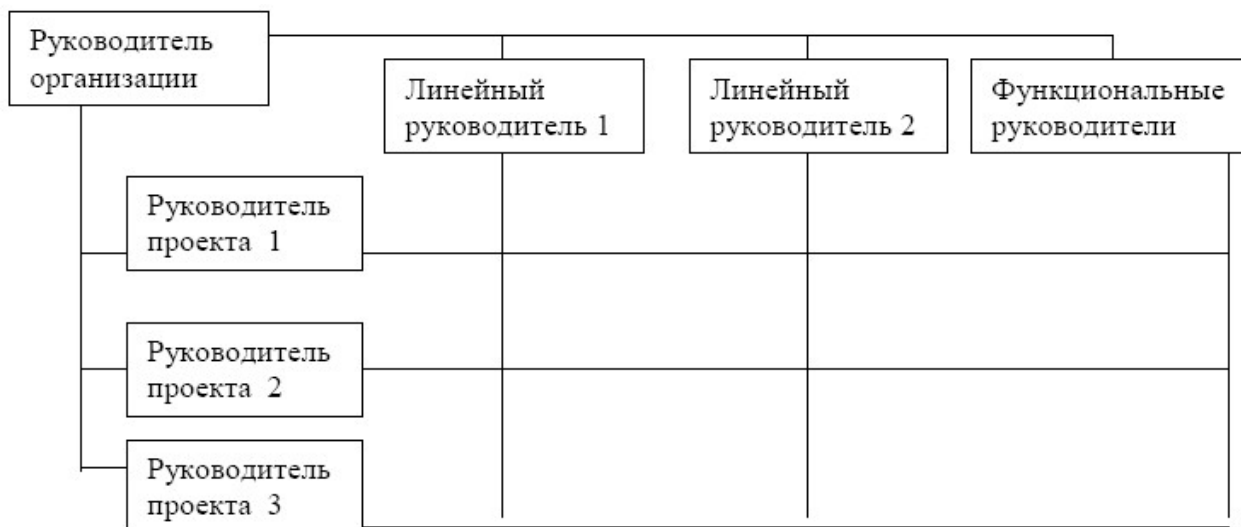


Рис. 7.7. Матричная структура управления предприятием.

Специалисты компании *объединяются в группу* с целью работы над специальным проектом. Для сокращения времени на согласование в структуру *вводятся горизонтальные связи*. Это достигается за счет введения нового звена – *руководителей проектов*, которые получают полномочия по использованию ресурсов организации, в том числе и трудовых, на время работы над проектом. Таким образом, исполнитель может иметь *двух и более руководителей*: один – руководитель подразделения (линейный), а другой – руководитель проекта (функциональный).

#### **Область применения матричной структуры:**

- многопрофильные предприятия со значительным объемом НИОКР;
- союзы и объединения предприятий с централизованной инфраструктурой;
- предприятия холдингового типа.

#### **Достоинства матричной структуры:**

- четкое разграничение ответственности по проектам;
- высокая гибкость, адаптивность системы;
- высокая профессиональная квалификация функциональных руководителей.

#### **Недостатки матричной структуры:**

- высокие требования к линейным и функциональным руководителям;
- высокие требования к коммуникации;
- возможность конфликтов между линейными и функциональными руководителями из-за двойного подчинения;
- нарушение принципа единоначалия.

Классификация и сравнительная характеристика типов структур приведены на рис. 7.8 и в таблице 7.2.



Рис.7.8. Классификация типов структур управления.

Таблица 7.2.

Сравнительная характеристика типов структур.

Параметр сравнения	Бюрократические структуры (механистические)	Органистические структуры (адаптивные)
Характер среды	Стабильная внешняя среда	Нестабильная, быстро меняющаяся среда
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Размытая иерархия
Тип руководства	Моноцентрический постоянный	Полицентрический, постоянная смена лидеров
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, самоорганизация и инициатива работников



### 7.3. Характеристика, виды, преимущества и недостатки методов и стилей управления.

**Метод** – (от греч. *methodos* – путь исследования или познания, теория учение) – способ достижения какой-либо цели, решение конкретной задачи; совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения действительности.

Методы управления характеризуются:

- ▶ своей направленностью (на определенное производственное подразделение компании, отдел, конкретного сотрудника),
- ▶ целевой установкой (какая конкретная цель должна быть достигнута);
- ▶ формой воздействия на персонал (прямое или косвенное: приказ или создание стимулирующих условий и т.п.).

В зависимости от формы воздействия на персонал методы управления делятся **на группы:**

- организационно-распорядительные методы.
- экономические методы.
- правовые методы.
- социально-психологические методы

**Организационно-распорядительные методы** характерны *прямым*, непосредственным воздействием на объект управления, носящим директивный, т.е. обязательный характер. В их основе – *власть, принуждение, дисциплина, ответственность*.

Состоят из **двух подгрупп:**

- к *организационным* методам относятся нормирование, регламентирование, оргпроектирование;
- к *распорядительным* методам относятся приказы, распоряжения, постановления, инструктаж, команды.

**Экономические методы** - система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов.

Основаны на использовании материальных стимулов, увязанных с результатами труда: базовая заработная плата, премии, бонусы, кредиты и т.п.

Экономические методы управления занимают **доминирующее положение** в системе управленческих методов, так как самым непосредственным образом связаны с объективными материальными потребностями и интересами людей.

**Социально-психологические методы** - комплекс способов воздействия на личностные отношения, связи и социальные процессы в трудовых коллективах, через социальные потребности и психологические особенности людей. Используются, моральные стимулы к труду, с помощью которых административное задание преобразуется в осознанный долг, внутреннюю потребность работника.

*В группу социально-психологических методов управления входят:*

- ▶ *социальное планирование* (совершенствование социальной структуры персонала, его профессионально-квалификационного состава, повышение общеобразовательного и культурно-технического уровня, улучшение условий работы и т.д.);

- ▶ *мотивация работников;*

- ▶ *формирование благоприятного морального климата* в коллективе и т.п.

**Стиль руководства** - совокупность конкретных способов воздействия руководителей на подчиненных, привычная манера поведения руководителя в процессе управления:

**Виды стилей управления:**

- ✓ Авторитарный (автократический) стиль;

- ✓ Демократический стиль;

- ✓ Либеральный стиль.

**Авторитарный (автократический) стиль** – это жесткий стиль управления армейского типа:

- ▶ официальность отношений,

- ▶ объединение власти и ответственности в руках управляющего,
- ▶ соблюдение дистанции между ним и подчиненными,
- ▶ отдачу распоряжений в приказной форме,
- ▶ мотивирование с помощью наказаний.

#### **Преимущества авторитарного стиля:**

1. *Малые затраты времени на выработку и принятие решений*, поскольку обсуждения на этапе их подготовки не происходит.

2. *Высокая точность и быстрота исполнения решений*, вследствие жесткого прессинга со стороны руководителя и его контрольного аппарата.

3. *Возможность быстрого воздействия на поведение объекта управления*, что является важным моментом при меняющихся условиях внешней среды.

#### **Недостатки авторитарного стиля:**

1. *Высокая вероятность принятия ошибочных решений* из-за неучтенного мнения подчиненных, недостаточности времени на обработку информации, субъективизма позиции самого руководителя.

2. *Большие затраты на контрольный аппарат*, следящий за исполнением решения.

3. *Сознательный уход подчиненных от принятия решений*, даже по тем вопросам, по которым руководитель-автократ позволяет им действовать самостоятельно.

#### **Область применения автократического стиля:**

1. *Кризисные или критические ситуации*: аварии, стихийные бедствия, внезапное быстрое изменение ситуации во внешнем окружении предприятия.

2. *В слабо организованных объектах управления*, находящихся в таком состоянии достаточно длительный период.

**Демократический стиль** – предполагает, что руководитель доверяет подчиненным, консультируется с ними, делегирует полномочия, создает благоприятный морально-психологический климат, широко использует

поощрение. Применяется при *выполнении сложной работы, требующей творческого подхода.*

**Преимущества демократического стиля:**

1. Малая вероятность принятия ошибочных решений, так как они вырабатываются коллегиально.
2. Высокая удовлетворенность подчиненных своим трудом, и, как следствие, большая эффективность их деятельности.
3. Меньшие затраты на контроль исполнения принятых решений.

**Недостаток демократического стиля** - большие затраты времени на выработку и принятие решения.

**Область применения демократического стиля:**

1. Достаточно развитые в квалификационно-интеллектуальном отношении коллективы с высоким уровнем организации.
2. Стабильный процесс производства, подвергаемый лишь локальным изменениям, не изменяющим при этом его основного содержания.
3. Относительно слабое влияние на объект управления изменений, происходящих во внешнем окружении (среде).

**Либеральный стиль** – предполагает, что руководитель ставит перед исполнителями задачу, создает условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта или эксперта, оценивающего полученные результаты, а группа имеет полную свободу принимать решения. Применяется *в сфере науки и исследований.*

**Преимущества либерального стиля:**

1. Возможность полного раскрытия подчиненными своих потенциальных способностей.
2. Высокая степень удовлетворенности подчиненных своим трудом.
3. Малые затраты на контроль деятельности подчиненных.

**Недостатки либерального стиля:**

1. Высокая вероятность возникновения в объекте управления *дезинтеграционных тенденций*, если отсутствует, или слабо проработана общая объединяющая идея.

2. Большая вероятность *снижения производственных показателей и начала распада коллектива*, если исчезают или отсутствуют факторы, способствующие применению либерального стиля.

#### **Область применения либерального стиля:**

1. *Научно-исследовательские или опытно-конструкторские организации*, где ученые или разработчики узко специализируются в исполнении какой-либо части общего проекта или общей научной темы. В этих случаях роль руководителя сводится к координации деятельности групп.

2. *Отдельные локальные ситуации* в любых коллективах, когда либеральный подход к решению проблем является наиболее эффективным. Например, достаточно мягкое наказание подчиненного, случайно допустившего то или иное упущение в работе.

#### **7.4. Преимущества централизации и децентрализации.**

**Централизация управления** – сосредоточение власти и полномочий у высшего уровня руководства. **Децентрализация управления** связана с делегированием части полномочий нижестоящему уровню управления. М. Фоллетт: Сущность управления заключается в умении «добиваться выполнения работ другими». *Степень централизации* определяется следующими **характеристиками**:

- 1) количеством решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления;
- 2) важностью этих решений;
- 3) последствиями решений;
- 4) количеством контроля за работой подчиненных.

#### **Преимущества централизации:**

1. Централизация улучшает контроль и координацию специальных независимых функций, *снижает количество и масштабы ошибочных решений*, принимаемых менее опытными руководителями.

2. Сильно централизованное управление позволяет *избежать ситуации*, при которой одни отделы организации *растут и развиваются за счет других* или организации в целом.

3. Централизованное управление позволяет *более экономно и легко использовать опыт и знания* персонала центрального административного органа.

#### **Преимущества децентрализации:**

1. *Управлять особо крупными* организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся для этого информации и, как следствие этого, сложности процесса принятия решений.

2. Децентрализация *дает право принимать решения* тому руководителю, который ближе стоит к возникающей проблеме и, следовательно, *лучше всех ее знает*.

3. Децентрализация *стимулирует инициативу* и позволяет личности *отождествлять себя с организацией*.

4. Децентрализация помогает *подготовке молодого руководителя к более высокой должности*, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале его карьеры. Это обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей.

## **8. Функции мотивации в управлении предприятием.**

### **8.1. Сущность понятия и этапы процесса мотивации.**

**Мотивация** – совокупность внешних и внутренних сил, побуждающих человека к деятельности ради достижения своих целей. *Мотивация как функция управления* – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Менеджер должен помнить, что самые лучшие план и структура организации *бесмысленны*, если кто-то в организации *не выполняет фактическую работу*. Задача функции мотивации именно в том, чтобы все члены организации выполняли свои обязанности в соответствии с имеющимся планом.

Менеджеры всегда, сознательно либо несознательно, старались мотивировать подчиненных. В давние времена это делалось, в основном, кнутом и угрозами, в редких – случаях путем ценных вознаграждений. *С конца XVIII и почти до середины XX века* считалось, что люди *обязательно* будут работать лучше, если будут иметь возможность больше заработать. К мотивации относились, как к простой задаче, сводящейся к предложению соответствующего *денежного вознаграждения за прилагаемые усилия*.

Исследования бихевиористов продемонстрировали несостоятельность такого чисто экономического подхода. Менеджеры узнали, что *мотивация*, т. е. создание внутреннего стимула к действиям, является *результатом сложной совокупности постоянно меняющихся потребностей*. В настоящее время для эффективной мотивации работников менеджер должен определить их *истинные потребности* и *обеспечить их возможностью удовлетворять эти потребности* благодаря хорошей работе.

#### **Основные вопросы мотивации:**

1. Каковы потребности моих подчиненных?
2. В какой мере эти потребности удовлетворяются в процессе достижения целей организации?
3. Не снизились ли степень удовлетворенности работой и производительность моих подчиненных? Если снизились, то почему?
4. Что можно сделать, чтобы повысить степень удовлетворенности работой и производительность подчиненных?

**Потребности** – физиологическое и психологическое ощущение недостатка чего-либо. Потребности возникают **осознанно** или **неосознанно** и требуют удовлетворения, это ведет к определенным направленным действиям.

То, что вызывает определенные действия, называется **МОТИВОМ** и носит осознанный характер (рис.8.1).

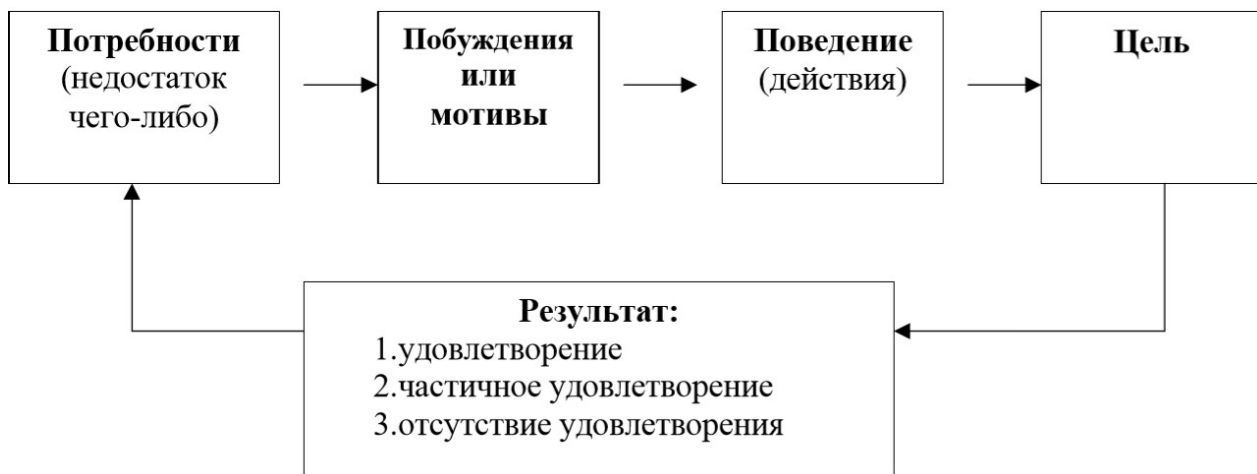


Рис.8.1. Модель мотивации через потребности и этапы процесса мотивации.

## 8.2. Основные теории мотивации. Мотивация по потребностям. Пирамида потребностей.

Все теории мотивации классифицируются на содержательные и процессуальные (таблица 8.1.).

Таблица 8.1.

Перечень содержательных и процессуальных теорий мотивации.

Теория мотивации	
Содержательные теории	Процессуальные теории
основываются на выявлении потребностей людей и их роли в мотивации	рассматривают механизм, процесс мотивации
1. Иерархия потребностей А.Маслоу (40-е гг)	1. Теория ожидания В.Врума (60-е гг)
2. Теория потребностей Д.МакКлелланда (50-е гг)	2. Теория справедливости Стейси Адамса
3. Двухфакторная теория Ф.Герцберга (50-е гг)	3. Модель Портера-Лоулера



**I. Теория мотивации через иерархию потребностей А.Маслоу** (рис.8.2) опирается на следующие постулаты:

- человек испытывает одновременно потребности различных уровней, но *потребности* какого-то *одного уровня будут всегда доминировать*;

- человек испытывает потребности более высокого уровня только после того, как он *удовлетворит потребности более низких уровней*;

- менеджер должен определять доминирующую потребность каждого работника и *мотивировать эффективность его работы, удовлетворяя эту потребность*.



Рис.8.2. Пирамида потребностей А.Маслоу.

**1.Физиологические потребности:** в пище, одежде, воздухе, убежище, т.е. те потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы выживать, поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии.

Люди, в которых доминируют эти потребности, мало интересуются содержанием работы, уровень оплаты, условия труда, удобство на рабочем месте являются для них определяющими.

**2.Потребность в безопасности** связана со стремлением и желанием людей находиться *в стабильном состоянии, лишенном риска, страха, болей,*

*болезней и страданий.* Люди с доминирующей потребностью безопасности любят порядок, четкие правила, ясные инструкции, избегают рискованных ситуаций, свою работу они оценивают с позиции стабильного существования в будущем. Для них важны гарантии на работе, пенсионное обеспечение, медицинское страхование, они учатся, чтобы застраховать себя в будущем, не любят изменений и преобразований.

*Таких людей надо мотивировать гарантиями социального обеспечения, применять ясные и справедливые правила регулирования их деятельности, поручать им формализованные задачи, но нельзя давать задания, связанные с риском и принятием ответственных решений.*

### **3. Потребность принадлежности и причастности.**

Человек с доминирующей потребностью в причастности стремится к участию в совместных действиях, хочет дружбы любви, быть членом какой-либо организации, участвовать в общественных мероприятиях, ценит коллектив и старается устанавливать теплые, дружеские отношения со своими коллегами. Чтобы мотивировать таких людей необходимо давать им задания, связанные с групповой работой, давать им общественные поручения, напоминать о том, как их ценят коллеги.

### **4. Потребность признания и самоутверждения.**

Люди с такой потребностью желают быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, стремятся к тому, чтобы окружающие признавали их заслуги и уважали, они занимают лидерское положение и ценят авторитет. Чтобы эффективно стимулировать таких людей надо давать им ответственные задания, делегировать им часть своих полномочий, публично выражать признание их заслуг, присуждать им звания.

### **5. Потребность самовыражения.**

Выражается в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков, в творческом отношении к работе, независимости суждений, открытости к восприятию себя и людей. Таким людям нужно давать творческие задания, требующие оригинальность

мышления и изобретательность, и не ограничивать строгими правилами и контролем.

## **II. Теория трех потребностей или теория мотивации МакКлелланда:**

- Потребность в успехе
- Потребность во власти
- Потребность в принадлежности

В теории МакКлелланда, во-первых, рассматриваются *только потребности высшего уровня*, которые человек может удовлетворить в организации, во-вторых, потребности *не располагаются иерархически* по отношению друг к другу.

**Потребность в принадлежности** почти полностью соответствует потребности причастности в пирамиде А.Маслоу.

**Потребность в успехе** выражается в стремлении человека к ответственности за решение поставленных задач, желании видеть результаты своей работы. Для этого человек устанавливает реальные и достижимые цели. Такие люди получают удовлетворение больше от процесса работы, чем от ожидаемой награды.

**Потребность во власти** выражается в желании контролировать ресурсы и процессы, протекающие вокруг, контролировать действия и поведение других людей, влиять на них, получить более высокую должность.

Люди с *высокой мотивацией власти* делятся на две категории:

- тех, кто стремится к власти *ради власти, ради тщеславия;*
- тех, кто хочет *добиться лучшего выполнения задач.*

## **III. Двухфакторная теория мотивации. Факторы мотивации.**

Фридерик Герцберг в 50-е годы провел широкомасштабное исследование среди 200 инженеров и бухгалтеров, касающееся того, какие **факторы** на работе вызывают **удовлетворенность** или **неудовлетворенность** (таблица 8.2).

Таблица 8.2.

## Двухфакторная модель Ф. Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивация
Политика фирмы и администрации	Успех
Безопасность	Продвижение по службе
Условия работы	Признание и одобрение результатов работы
Режим работы	Высокая степень ответственности
Заработок	Возможность творческого и делового роста
Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными	
Степень непосредственного контроля	

Ф. Герцберг пришел к следующему **заклучению**:

1) *мотивирующими факторами*, т.е. приводящими к *полному удовлетворению*, являются факторы роста: успех, продвижение по службе, ответственность, признание, но *их отсутствие не вызывает* у человека *острое чувство неудовлетворенности*.

2) отсутствие же *гигиенических факторов*, т.е. *нормальных условий работы* *вызывает острое чувство неудовлетворенности*, но их наличие воспринимается как должное и не обязательно вызывает чувство удовлетворенности.

Соответственно сначала нужно создать нормальные условия труда на работе, а потом уже апеллировать к мотивирующим факторам.

В крупных фирмах «Procter and Gamble», «IBM», «American Airlines» использовали эту теорию на практике при разработке программы по «обогащению работы», которая включает в себя **шесть условий**:

1. Люди должны регулярно узнавать о позитивных и негативных результатах своей работы.

2. Им нужно предоставить возможность психологического роста.

3. Они должны сами составлять расписание своей работы.
4. Они должны нести определенную материальную ответственность.
5. У них должна быть возможность открытого и приятного общения с начальством на всех уровнях управления.
6. Они должны отчитываться за производительность на участке, который контролируют.

Процессуальные теории в отличие от содержательных рассматривают **мотивацию как процесс управления выбором** и включают в себя следующие теории:

- I. Теория ожиданий;
- II. Теория справедливости;
- III. Комплексная процессуальная теория мотивации.

Общая концепция теорий строится на следующих **положениях**:

- ✓ человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивационной структурой и возможностями;
- ✓ настраивает себя на определенное поведение и осуществляет действия, приводящие к результату, который должен быть оценен и поощрен вознаграждением.

### **I. Теория ожиданий Виктора Врума.**

В. Врум утверждал, что люди постоянно находятся в состоянии мотивации. Успешный менеджер должен показывать подчиненным, что направление их усилий на достижение целей организации приведет к достижению их личных целей (рис.8.3).

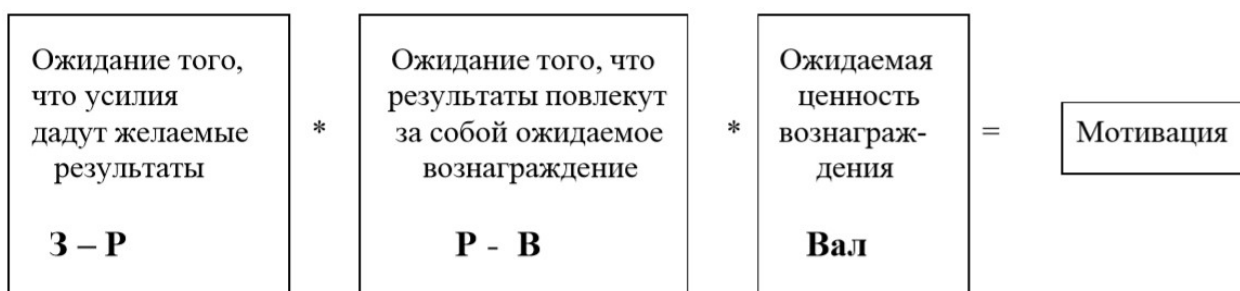


Рис.8.3. Графическое изображение теории ожиданий Виктора Врума.

Он считал, что подчиненные работают наиболее продуктивно, когда уверены, что оправдают их ожидания в трех областях:

1. **Ожидания в отношении затрат труда и результатов З – Р.** Человек должен знать, что затраченные усилия вызовут определенные результаты, если этой связи нет, то мотивация ослабевает.
2. **Ожидания в отношении результатов и вознаграждения Р – В.** Человек должен быть уверен в том, что определенный достигнутый результат будет соответственно вознагражден повышением заработной платы, премией, льготой и т.д.
3. **Ценность вознаграждения – валентность**, т.е. мера ценности и приоритетности вознаграждения для работника (оценка от –1.0 до 1.0).

*Минусы теории:* теория ожидания трудна в применении, т.к. требует измерения показателей. *Плюс* теории заключается в том, что предлагает некоторые **практические советы для менеджеров:**

1. *Зная, какие стимулы эффективны для каждого из подчиненных, каковы их потребности и ценности вознаграждения, можно усилить мотивационный процесс.*
2. Менеджеры должны *соотносить вознаграждения с потребностями сотрудников, с эффективностью и результативностью работы.*
3. Менеджерам необходимо *формировать высокий, но реалистичный и достижимый уровень результатов*, т.к. в соответствии с ними работник формирует свои ожидания.

## **II. Теория справедливости.**

Теория справедливости (равенства) утверждает, что люди удовлетворены тогда, когда в организации соблюдается справедливое равенство в отношении норм труда и вознаграждения за затраченные усилия.

В природе людей заложено субъективное отношение к затраченным усилиям и вознаграждению особенно относительно других людей, выполняющих аналогичную работу. Он постоянно сравнивает с другими результаты труда и уровень заработной платы.

Если человек считает, что его оценили несправедливо, у него возникает психологическое напряжение, чувство неудовлетворенности, которые могут привести к изменению уровня мотивации.

Он или снижает свои усилия, или требует повышения заработной платы или снижения уровня вознаграждения сотрудников, или постарается компенсировать затраченные усилия путем воровства, или, в конце концов, покидает организацию.

Чтобы подобные ситуации не возникали, необходима ясная и прозрачная система оценки и оплаты труда, дающая разъяснения относительно того, какие факторы определяют величину нагрузки и вознаграждения. Менеджерам нужно предоставлять подчиненным максимум информации о том, кто, за что и сколько получает за проделанную работу.

### **III. Комплексная процессуальная теория мотивации Лаймана Портера и Эдварда Лоулера.**

Модель Лаймана Портера и Эдварда Лоулера соединила в себе содержательные и процессуальные теории мотивации (рис.8.4).

Модель работает следующим образом:

- человек соединяет ценность ожидаемого вознаграждения с восприятием того, какие усилия нужно сделать, чтобы получить такое вознаграждение;
- он прилагает определенные усилия, приводящие к определенным результатам;
- результаты зависят от способности и характера человека и осознания той роли, которую он играет в выполнении данного задания;
- за результаты труда он получает внутреннее или внешнее вознаграждение.

**Внутреннее вознаграждение** - это чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения.

**К внешнему вознаграждению** авторы модели отнесли похвалу, премию, продвижение по службе и т.д.

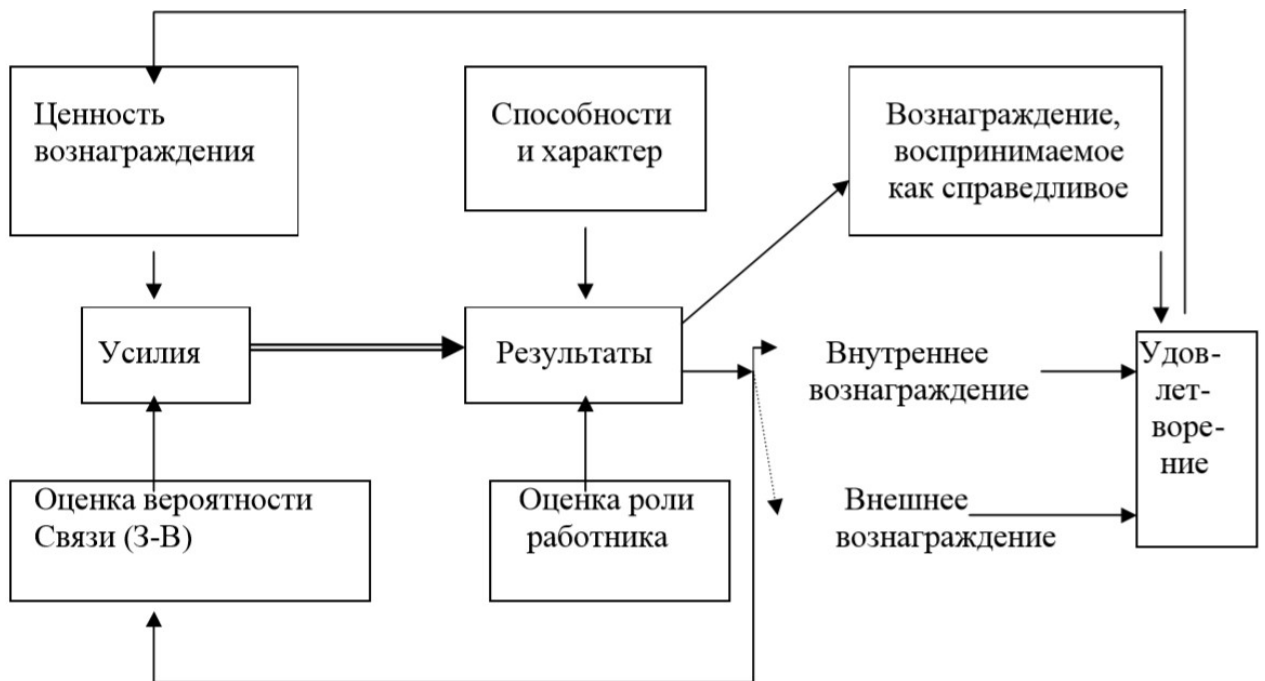


Рис.8.4. Модель Портера и Лоулера.

Вознаграждение вызывает чувство удовлетворения, которое зависит от ценности и справедливости вознаграждения. Основной вывод теории звучит следующим образом: *результативная работа приводит к удовлетворению, а не удовлетворение приводит к результативному труду*, как утверждал Ф.Герцберг.

### 8.3. Основные методы мотивации.

Американский экономист Дж.Гэлбрейт выделил 4 основных метода мотивации:

- Принуждение как метод мотивации.
- Сущность вознаграждения как метода мотивации.
- Солидарность как метод мотивации.
- Метод мотивации приспособление.

Метод **принуждения** основан на страхе работника подвергнуться наказанию и испытать при этом отрицательные эмоции. В материальной сфере



принуждение связано со штрафами, увольнениями, переводом на другую низкооплачиваемую работу.

**Вознаграждение** - это то, что человек считает для себя ценным (денежные выплаты, продвижение по службе, награды, чувство успеха при достижении цели и т.д.). Вознаграждение может выражаться в денежной форме, в форме подарка, в нематериальной форме: награда, благодарность, популяризация работника через средства массовой информации (газеты, радио, телевидение), приглашение на обед с руководством и т.д. Вознаграждение всегда должно быть связано с приятными эмоциями и чувствами работника.

В рамках метода **солидарности** или отождествления через убеждение, воспитание, обучение, а также путем создания определённого климата в коллективах у работников организации развивают цели, устремления, совпадающие или близкие к целям организации. В результате работники организации начинают рассматривать благополучие организации как основу своего благополучия, успехи и неудачи организации - как личные.

Метод **приспособления** характерен для менеджеров среднего эшелона. Позволяет сотрудникам влиять на цели и задачи самой организации, приспособивая их частично к своим целям. Метод приспособления сопровождается делегированием полномочий на те уровни управления, где они необходимы, что способствует более эффективному решению задач.

## **9. Функции контроля на предприятии**

### **9.1. Сущность контроля как управленческой деятельности.**

**Контроль** - это управленческая деятельность, задачей которой являются количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации.

Контроль на предприятии должен быть направлен на выявление, предупреждение отклонений и недостатков, а также на их оперативное устранение.

**Задача контроля** состоит не в том, чтобы зафиксировать невыполнение или какой - либо срыв, а в том, чтобы не допустить такого срыва, достичь цели

в намеченные сроки. Поэтому контролеров следует поощрять за выполнение планов и программ, а не за то, что они «поймали» виновных.

**Главные инструменты** выполнения функции контроля наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. **Смысл контроля** - в создании гарантий выполнения планов и в повышении эффективности управленческого процесса. В результате устанавливаются отклонения с тем, чтобы либо исправить негативное влияние, либо усилить действие, если результаты позитивные.

**Объектом** контроля выступают предприятия. **Субъектами** контроля могут выступать менеджеры фирмы, отделы технического контроля, государственные органы. **Предметами** контроля являются процессы, проходящие в организации, или ее элементы: производственный процесс, нормы расходования материальных и финансовых средств, технический и технологический контроль, контроль качества продукции и т.д.

**Контроль** – одна из важнейших функций управления, охватывающая всю систему и процессы организации. Контроль в процессе управления выступает *как элемент обратной связи*, так как по его данным производится корректировка ранее принятых решений и планов. Контроль завершает управленческий цикл и связывает его в единый процесс.

Любая процедура контроля состоит из трех **этапов**:

- I. выработка стандартов и критериев;
- II. сопоставление с ними реальных результатов;
- III. принятие необходимых корректирующих действий.

**Факторы**, определяющие эффективность контроля:

1. *Стратегическая направленность*. Контроль должен быть ориентирован на выполнение стратегии.

2. *Ориентированность на результаты*. Контроль должен быть направлен на результаты деятельности – достижение целей, выполнение задач.

3. *Соответствие контролируемому виду деятельности*. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно.

4. *Своевременность*. Контроль должен осуществляться своевременно, периодически, но не часто. Важнейшей целью контроля остается устранение отклонений прежде, чем они примут серьезные размеры.

5. *Гибкость контроля*. Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим переменам.

6. *Простота*. Он не должен быть перегружен ненужной информацией, а должен быть предельно простым.

7. *Экономичность*. Осуществление контроля в организации требует больших затрат времени и ресурсов, поэтому он должен быть экономически оправдан, не должен снижать прибыльность предприятия.

8. *Широта, полнота контроля*. Контроль должен охватывать все сферы деятельности организации, но не должен быть чрезмерным.

#### **Этапы процесса контроля:**

I. Установление стандартов и критериев

II. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами:

— определение масштаба допустимых отклонений и принцип исключения;

— измерение результатов;

— передача и распространение информации;

— оценка информации о результатах.

III. Принятие необходимых корректирующих действий

— ничего не предпринимать;

— устранить отклонения;

— пересмотр стандартов.

1 этап - непосредственно связан с функцией планирования: устанавливаются стандарты и критерии оценки деятельности при планировании. Стандарты, используемые для контроля, отражаются в форме

плановых заданий, нормативов, показателей и выбираются из целей и стратегии развития организации.

2 этап характеризуется наблюдением изменений, процесса и результатов. Менеджер должен наблюдать систематически, несистематическое наблюдение часто приводит к кризису менеджмента или постепенно ведет к пренебрежению контролем среди подчиненных и менеджеров.

3 этап - сопоставление фактически достигнутых результатов деятельности организации с установленными стандартами:

- определяются интервалы допустимых отклонений от установленных стандартов,
- измеряются фактически достигнутые результаты;
- выявляются существенные отклонения, требующие принятия корректирующих мер.

На 4 этапе анализируются причины отклонения, и выбирается один из трех вариантов:

- 1) ничего не предпринимать, если фактически достигнутые результаты совместимы со стандартами;
- 2) предпринять корректирующие действия, если результаты отклоняются от стандартов;
- 3) пересмотреть планы и стандарты, если они были первоначально определены неверно.

Немецкий специалист по менеджменту Г. Шредер выявил следующие *негативные проявления контроля*:

- тот факт, что сотрудник находится под наблюдением, вынуждает его наблюдать за собой, но при этом человек начинает задумываться над своими автоматически протекающими действиями и теряет уверенность в себе;

- контроль является признаком разницы в статусе. Он идет вразрез с человеческой потребностью в признании и высокой оценке (тот, кого контролируют, является в большинстве случаев подчиненным);

- контроль особенно неприятен, когда наблюдаемый не знает точно, что именно контролируют;

- так как контроль узаконен, никто не может от него защититься; возникающее по этой причине раздражение «выливается» где-нибудь в другом месте;

- контроль зачастую субъективно воспринимается как придирки, хотя руководитель об этом не думает;

- контроль может восприниматься как недоверие, в этом случае он препятствует хорошим отношениям между руководителем и подчиненными.

Г. Шредер также разработал *рекомендации, уменьшающие возможные негативные проявления контроля:*

- сотрудник должен видеть, что контроль направлен не на его личность, а на рабочий процесс;

- сотрудник должен знать, что именно контролируется;

- контролировать следует открыто;

- осуществлять контроль нужно за результатом, а не за действиями;

- при организации контроля следует ограничиваться существенными моментами;

- осуществляя контроль, необходимо придерживаться товарищеского тона при общении;

- при доведении рабочих указаний особое внимание следует уделять изложению признаков контроля;

- нужно постоянно иметь в виду целевую установку контроля, не позволять ему превратиться в самостоятельную функцию;

- контроль должен соответствовать характеру контролируемого процесса;

- необходимо обосновывать контроль, делать понятной его цель;

- следует делегировать ответственность.

Контроль будет эффективным, если менеджер учтет *ряд условий:*

- менеджеру важно самому сформировать правильное отношение к контролю, понимая его сущность не с позиции «ловить, избличать и критиковать», а с позиции конструктивной работы по устранению выявленных недостатков;

- постоянно создавать благоприятные предпосылки для контроля при реализации других функций управления (например, при доведении задания устанавливать срок его исполнения);

- должна быть продуманная система контрольной деятельности всех руководителей предприятия. К контролю привлекаются квалифицированные специалисты. Используется сочетание планового и внезапного контроля и т.п.;

- правильно выбрать объекты, «точки» приложения контроля и применить эффективные методы и приемы его осуществления;

- контроль работы подчиненных должен сочетаться у менеджера с самоконтролем эффективности собственной деятельности.

## **9.2. Классификация видов контроля в организации.**

Контроль как функция управления классифицируется по следующим признакам:

1) *по времени осуществления*: предварительный, текущий, заключительный;

2) *в зависимости от целей*: стратегический, оперативный;

3) *по предмету контроля*: финансовый, административный;

4) *по содержанию*: время\объем, стоимость, ресурсы, качество;

5) *по масштабу контроля*: полный, выборочный;

6) *по форме осуществления*: внешний, внутренний.

**Предварительный контроль** - проводится до принятия решения по тому или иному вопросу в целях предупреждения неверных или необоснованных решений. Применяется к трудовым, материальным и финансовым ресурсам (рис.9.1).



Рис. 9.1. Виды контроля в организации по времени осуществления.

**Текущий контроль** - осуществляется в процессе исполнения принятых решений (плановых заданий). Назначение – своевременное выявление отклонений, препятствующих исполнению решений в полном объеме, нужного качества и в установленные сроки. Производится в виде контроля работы подчинённого его непосредственным начальником.

**Заклучительный контроль** - осуществляется после реализации решения для проверки правильности его исполнения.

**Стратегический контроль** - предусматривает учет, оценку и анализ результатов разработки и реализации перспективной концепции развития организации. Объектами выступают: маркетинг, научно-технические прогнозы, продуктово-тематический портфель.

**Оперативный контроль** - нацелен на текущий учет, анализ осуществляемых процессов, на обеспечение выполнения принятых плановых заданий. Объекты контроля: тематические и производственные задания, сроки проведения работ, качество работ, предусмотренные планом ресурсы, затраты предприятия.

**Финансовый контроль** - ориентирован на конечные экономические результаты деятельности организации. Объекты: прибыль, издержки, объем производства и продаж, инвестиции и эффективность их использования, обеспечение финансовыми средствами и финансовое состояние организации (платежеспособность, ликвидность).

**Административный контроль** - распространяется на процессы деятельности и управление ими, имеет иерархическую структуру. Объекты: производственно-хозяйственный процесс в целом и его отдельные части, плановые задания, сроки поставок, ситуация в коллективе, выполнение производственной программы и планов.

**Полный контроль** - целостная система контроля, постоянно функционирующая в организации.

**Выборочный контроль** - разовое мероприятие, имеющее целевой характер: проверка качества продукции, соблюдение нормативных требований и т.д.

**Внешний контроль** - контроль со стороны внешних организаций: вышестоящих организаций, государственных органов.

**Внутренний контроль** - система контроля, организованная внутри предприятия.

**Бюджетный контроль** - составная часть финансового контроля, посредством которого в процессе составления проекта бюджета, его анализа и при составлении отчета о его исполнении проверяется образование, распределение и использование бюджетных средств. Бюджет служит механизмом предварительного контроля, поскольку дает уверенность в том, что когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут. Бюджеты устанавливают также предельные значения затрат и не позволяют тем самым какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца.

К методам контроля относится также **стандартная калькуляция себестоимости** - технология, связанная с обеспечением контрольной информацией о стоимости продуктов или деятельности. В то время, как бюджетный контроль позволяет сравнивать итоговые цифры, стандартная калькуляция себестоимости рассматривает цену отдельной единицы товара. Система используется специально для идентификации отличий в цене закупки материалов или в использовании материалов (это является превосходным



способом быстрой идентификации неприемлемого уровня потерь). Это также применяется для контроля затрат на оплату рабочей силы, где существуют некоторые определенные стандарты продолжительности рабочего времени и оплаты за работу.

Контролем запасов занимается **логистика**. Системы контроля запасов должны минимизировать потери. Эффективный контроль запасов может быть обеспечен, если он встроен в общую систему стандартной калькуляции себестоимости, если он имеет отношение к контролю закупочной функции, а также связан с контролем качества. Важность эффективной системы контроля запасов связана с тем, что каждая организация располагает лишь ограниченным объемом денежных ресурсов. Если они расходуются на приобретение материалов и производство быстрее, нежели поступают от продаж, то рано или поздно наступит кризис наличности. В установлении оптимального соотношения и состоит контроль запасов.

Объекты контроля по функциональным подсистемам организации:

— *производство*: качество, объемы производства, затраты времени на единицу продукции,дельные издержки, мощность оборудования и уровень его использования;

— *финансы и учет*: прибыль и ее распределение, расходы на покупку оборудования, капитальные вложения по источникам поступления, ликвидность, запасы, издержки, денежная наличность;

— *персонал*: потери времени из-за трудовых споров, прогулы, потери времени из-за болезней, заработная плата, безопасность, социальные выплаты;

— *маркетинг*: объем продаж, торговые издержки, продажи в кредит, затраты на рекламу, удовлетворенность потребителей.

### **9.3. Методы контроля в организации.**

К инструментам и методам контроля относятся следующие:

#### **1. Графическое представление:**

- Линейные диаграммы.
- Диаграммы Ганта
- Потокосые диаграммы.

2. Отчетная документация по бухгалтерскому учету, калькуляция себестоимости и статистическая отчетность.

3. **Метод критического пути** предполагает, что время, необходимое для завершения каждого отдельного этапа, может быть установлено с достаточно высокой степенью точности. Данный метод выделяет этапы, определяющие продолжительность реализации всего проекта.

4. **Метод программной оценки и анализа (PERT — program evaluation and revenue technique)** — вариант метода критического пути, который используется в том случае, если время завершения отдельных этапов проекта не может быть точно установлено. Этот метод определяет среднее значение времени для возможного завершения проекта, учитывая методы статистической обработки данных.

**К общим методам** контроля относятся:

1. **Бенчмаркинг** - метод сравнительного анализа эффективности.
2. **Тотальный контроль качества и тотальный менеджмент качества**, включая контроллинг (управленческий учет).

**Тотальный контроль качества (TQC - Total Quality Control)** контроль над качеством продукта. **Тотальный менеджмент качества (TQM - Total Quality Management)** - это система производственного менеджмента, строящаяся на принципе подчинения всех функций бизнеса требованию непрерывного совершенствования качества продуктов. TQM делает акцент на разработке и внедрении качественного производства, а не на последующем контроле качества.

**Цель TQM** - не констатация отрицательного производственного результата, а обнаружение причин низкого качества продуктов и услуг и обеспечение продаж продуктов и услуг самого высокого качества. Основными составляющими TQM являются политика в области качества, планирование

качества, улучшение качества, обеспечение качества, тотальный контроль качества.

В основу универсальных подходов к менеджменту качества положено новое, расширенное понятие продукта, включающего наряду с готовой продукцией также интеллектуальный продукт, продукт переработки и услуги. Это позволило разработать универсальные стандарты для предприятий различных отраслей, форм и специализаций, применимых в различных странах.

Интеграция TQM в систему управления для каждого процесса, независимо от того, идет ли речь о конкретном производственном процессе или о какой-то процедуре в офисе, качество на выходе должно соответствовать какому-либо predetermined стандарту качества (рис.9.2).



Рис.9.2. Интеграция концепции тотального менеджмента качества в систему управления организации.

В 1987 г. Международная организация по стандартизации (International Organization for Standardization — ISO) опубликовала комплекс международных стандартов на системы качества в составе:

- ИСО 9000 «Общее руководство качеством и стандарты по обеспечению качества»;
- ИСО 9001 «Системы качества. Модель для обеспечения качества при проектировании и/или разработке, производстве, монтаже и обслуживании»;
- ИСО 9002 «Системы качества. Модель для обеспечения качества при производстве и монтаже»;

— ИСО 9003 «Системы качества. Модель для обеспечения качества при окончательном контроле и испытаниях»;

— ИСО 9004 «Общее руководство качеством и элементы системы качества. Руководящие указания»;

#### Основные принципы TQM

1) непрерывное установление изменений в социокультурной среде компании, которое может оказать воздействие на концепцию качества и на систему контроля качества;

2) постоянный и непрерывный процесс совершенствования технологии производства продукции (работ, услуг), логистики, сбыта, управления;

3) заинтересованность всего персонала компании в реализации концепции TQM с ориентацией на конечного потребителя;

4) выделение в качестве самостоятельного объекта учета затрат, вызванных поддержанием необходимого уровня качества;

5) постоянное поддерживание системы управления качеством.

**Система управленческого учета (контроллинга)** - элемент TQM. **Управленческий учет (УУ)** способствует достижению основной цели, подготавливая периодические отчеты об отклонениях от качественных параметров, а также создавая систему показателей, мотивирующую сотрудников к обеспечению высокого качества производства.

УУ включает финансовые показатели и нефинансовые измерители.

*Цель отчета о затратах по совершенствованию процессов качества* - определение общих затрат организации по обеспечению качественного выпуска и затрат на производство продуктов или услуг, которые не отвечают установленным критериям качества.

Затраты, связанные с совершенствованием качества, можно разделить на четыре группы:

1. Превентивные затраты.

2. Оценочные затраты .

3. Затраты по внутреннему браку.

4. Затраты по внешнему браку.

1. **Превентивные затраты** - это затраты, которые требуются для предотвращения производства продуктов или услуг, не соответствующих спецификациям и стандартам качества:

- затраты на предварительное обследование и поддержание мощностей в рабочем состоянии, обеспечивающем качественный выпуск,

- планирование качества,

- дополнительные затраты, связанные с закупкой материалов более высокого качества.

2. **Оценочные затраты** - это затраты, необходимые для проверки соответствия материалов, полуфабрикатов и конечных продуктов установленным критериям качества:

- затраты на проверку закупленных комплектующих, заделов незавершенного производства, готовой продукции,

- контроль качества и проверку выпущенных изделий, соответствующих установленным стандартам качества

3. **Затраты по внутреннему браку** - это затраты по материалам и продуктам, не прошедшим контроль качества:

- затраты, понесенные до того, как продукт был поставлен покупателю:

- затраты по производству забракованной продукции;

- затраты на исправление внутреннего брака;

- потери от простоев оборудования, связанных с некачественным выпуском.

4. **Затраты по внешнему браку** - это затраты по некачественным продуктам, дефекты в которых обнаружены после их отгрузки покупателям:

- затраты по оплате рекламаций покупателей, гарантийной замене или ремонту возвращенных продуктов;

- альтернативные затраты, связанные с потерей компанией репутации.

**Нефинансовые измерители**

— *количество дефектов и брака в проверенных партиях*. Определяется как процентное отношение выявленного внутреннего брака к количеству завершённых производством и проверенных в отчетном периоде партий;

— *количество исправленных единиц*. Исчисляется как процентное отношение брака, выявленного и исправленного в отчетном периоде, к общему объёму продаж этого периода;

— *количество дефектных единиц*, поставленных покупателям. Рассчитывается как процентное отношение внешнего брака к общему объёму поставок в отчетном периоде;

— *количество рекламаций покупателей*. Определяется поступившее в отчетном периоде абсолютное количество покупательских рекламаций по выявленному ими внешнему браку.

#### **Причины неудачи реализации TQM:**

— отсутствие обратной связи с потребителями;

— отсутствие у руководства компании ясных стратегических целей компании и недостаточная проработка направлений ее развития;

— отсутствие внимания к издержкам, связанным с поддержанием необходимого уровня качества продукции;

— недостаточно уважительное отношение руководства к персоналу предприятия;

— отсутствие реальных измерителей эффективности деятельности персонала;

— отсутствие или непроработанность системы документации качества.

## **10. Сущность, методы оценки и измерения эффективности управления.**

### **10.1. Сущность «эффекта» и «эффективности».**

**Эффект** — это результат деятельности, является абсолютной величиной и выражается в натуральных единицах: рублях (тысячах рублей, миллионах, миллиардах), количество новых клиентов в единицах, количество и т.д.

**Эффективность** — отношение этого результата к затратам, является относительной величиной и выражается в долях, процентах.

Аналогично в частном случае: доход (прибыль) и доходность (рентабельность):

Прибыль = Выручка – Затраты

Рентабельность = Прибыль / Затраты

**Эффективность управления** – способность достигать поставленных целей, не выходя за рамки затратных ориентиров. Эффективность управленческого труда зависит от времени пребывания руководителя в должности. Эта эффективность в течение определенного времени растет, достигает макс, затем спадает до определенной величины, а впоследствии совершает небольшие колебания около нее.

Цель временного перемещения руководителей заключается в том, чтобы побудить руководителей к постоянному росту эффективности своего труда. Руководители среднего уровня управления (начальники цехов), как правило, достигали наилучших результатов на третий год пребывания в должности. Вторым принципом управления является обязательная *временная сменяемость руководителей*.

## **10.2. Показатели экономического эффекта и эффективности.**

К показателям экономического эффекта относятся:

- прибыль;
- снижение затрат в абсолютном выражении;
- прирост стоимости собственного капитала в абсолютном выражении;
- снижение налогового бремени;
- рост производительности труда в абсолютном выражении.

Пример: Компания ООО «Альфа» в 2017 году получила чистую прибыль в размере 17 000 млн.руб., а по итогам 2018 года, чистая прибыль компании составила 23 000 млн.руб. Экономический эффект = 23 000 — 17 000 = 6 000 млн.руб. Таким образом, в данном случае, экономический эффект выражается в приросте чистой прибыли компании.

К показателям *экономической эффективности* относятся:

- показатели рентабельности - основные показатели экономической эффективности;
- фондоотдача;
- оборачиваемость оборотных активов;
- оборачиваемость собственного капитала;
- оборачиваемость заемного капитала;
- другие относительные показатели.

Пример: Компания ООО «Альфа» в 2017 году получила чистую прибыль в размере 17 000 млн.руб., а по итогам 2018 года, чистая прибыль компании составила 23 000 млн.руб. При этом затраты компании в 2017 году составили 15 000 млн.руб., а в 2018 году 16 млн.руб.

Экономическая эффективность в 2017 г. =  $15\ 000 / 17\ 000 * 100\% = 88,23\%$ .

Экономическая эффективность в 2018 г. =  $16\ 000 / 23\ 000 * 100\% = 69,25\%$ .

Таким образом, в данном случае, экономическая эффективность выражена рентабельностью продаж, и в 2017 году у компании рентабельность продаж была выше, следовательно, предприятие функционировало более экономически эффективнее.