

Ю.В. Балдина, О.А. Батурина, Г.В. Петрук

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Ю.В. Балдина, О.А. Батурина, Г.В. Петрук

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации

Федеральное государственное образовательное
учреждение высшего образования
«Владивостокский государственный университет»

Ю.В. Балдина
О.А. Батурина
Г.В. Петрук

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Владивосток
Издательство ВВГУ
2025

УДК 65.054
ББК 33.334.02
Б28

Рецензенты: *Р.С. Близкий*, д-р экон. наук, профессор,
Институт экономики и финансов ФГБОУ
ВО «Государственный университет
управления»
Н.В. Шаило, канд. экон. наук, доцент,
ФГБОУ ВО «Донской государственный
технический университет

Балдина, Юлия Васильевна
Б28 **Основы менеджмента : учебное пособие /**
Ю.В. Балдина, О.А. Батурина, Г.В. Петрук ; Вла-
дивостокский государственный университет. –
Владивосток: Изд-во ВВГУ, 2025. – 172 с.

ISBN 978-5-9736-0752-4

Содержит материалы по основным разделам дисциплины «Основы менеджмента». Изложены методологические основы и особенности управленческой деятельности организаций, функционирующих в рыночных условиях, с учетом формирования и развития зарубежного и отечественного менеджмента. Содержит практические задания, выполнение которых позволит студентам применять и закреплять теоретические знания, трансформировать их в профессиональные компетенции. При разработке практических заданий акцент сделан на активные формы и методы освоения учебного материала: анализ ситуаций, профессиональные задачи, ситуационные задания.

Для подготовки бакалавров неэкономических специальностей.

УДК 65.054
ББК 33.334.02

ISBN 978-5-9736-0752-4

© ФГБОУ ВО «Владивостокский
государственный университет»,
издание, 2025

© Батурина О.А., Балдина Ю.В.,
Петрук Г.В., текст, 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МЕНЕДЖМЕНТА.....	5
2. ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПРАКТИКИ И МЫСЛИ.....	27
3. ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ.....	41
4. ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ	53
5. КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ.....	68
6. РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	81
7. СПЕЦИАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ МЕНЕДЖМЕНТА	92
7.1. Сетевое стратегическое партнерство.....	92
7.2. Основы кризис-менеджмента	112
8. РУКОВОДСТВО, ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ.....	133
ТЕМЫ ДЛЯ ЭССЕ.....	145
ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ.....	147
СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ.....	149
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	170

ВВЕДЕНИЕ

Успешное развитие российской экономики во многом зависит от эффективности управления, обеспечить которое могут только специалисты, получившие широкий спектр знаний в области управления организацией. Руководители отечественных предприятий, не имеющие специальной подготовки в сфере управления, сталкиваются со множеством проблем функционирования организации и эффективности руководства коллективом, продвижения товаров и услуг компании. Все это обуславливает решение одной из первостепенных задач – кардинальное улучшение уровня профессиональной подготовки бакалавров, планирующих в дальнейшем управлять организацией.

Целью данного курса является изучение и усвоение студентами основ и ключевых вопросов современного менеджмента, овладение основными практическими навыками, формирование мышления, способствующего пониманию сущности процессов управления и приобретению компетенций, необходимых для становления эффективного менеджмента. Знание теоретических аспектов управления организацией будет способствовать получению качественного образования при подготовке бакалавров, формированию ими собственных взглядов на решение управленческих проблем.

При подготовке издания использованы работы отечественных и зарубежных авторов в области менеджмента.

Приведен список литературы, рекомендованной к изучению. Каждый раздел содержит вопросы для обсуждения, задания и практические упражнения, тесты для самопроверки знаний.

Учебное пособие предназначено для бакалавров неэкономических направлений подготовки.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

Основные вопросы для изучения темы

1. Понятие, сущность, цели и задачи менеджмента.
2. Предмет науки управления.
3. Элементы системы управления.
4. Функции управления и их взаимосвязь.
5. Принципы управления.
6. Методы управления.
7. Организация как объект управления.
8. Понятие об уровнях управления.

Основные термины и понятия

Менеджер, менеджмент, руководство, процесс управления, система управления, управление, менеджер, объект управления, субъект управления.

Краткое содержание темы

Изменения в социально-политической и экономической жизни страны потребовали кардинальной перестройки всей системы управления. В настоящее время эффективно управлять производственно-хозяйственной деятельностью социально-экономической системы могут только специалисты-управляющие (менеджеры).

В научной литературе встречаются разные подходы к определению понятия «менеджмент» (существует около 300 определений менеджмента), что объясняется его сложностью, многоаспектностью, тесным переплетением теории и практики.

Майкл Мескон: менеджмент – это процесс планирования, организации, мотивации, и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Питер Друкер: менеджмент – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу.

Мэри Фоллет: менеджмент – умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы других людей, работающих в организации.

Менеджмент представляет собой целостную, комплексную систему, которая постоянно развивается и совершенствуется.

Обзор современной литературы позволяет определять *менеджмент* как:

- науку, практику и искусство управления;
- вид деятельности;
- орган или аппарат управления;
- категорию людей.

Цели менеджмента:

- получение прибыли;
- повышение эффективности хозяйствования;
- удовлетворение потребностей рынка;
- решение социальных вопросов.

Задачи менеджмента:

- организация производства конкурентоспособных товаров;
- совершенствование производственного процесса;
- внедрение новейших наукоемких технологий;
- повышение качества продукции;
- снижение затрат на производства.

Управление (менеджмент) – процесс воздействия на работников в интересах достижения поставленных целей.

Субъект управления – менеджер – человек, осуществляющий работу по управлению, умеющий принимать решения и нести за них персональную ответственность, организующий людей и координирующий их деятельность.

Объект управления – люди, технологии и техника, предприятие и др.

Управление организацией представляет собой сложный динамический процесс. Общая цель организации может достигаться при помощи различных вариантов и, как правило,

решением сложных взаимосвязанных задач. Большое влияние при этом оказывает зависимость от внешней среды.

Общими чертами управленческой деятельности являются: кратковременность, разнообразие, фрагментарность, роли руководителя.

Принципы управления – основные правила, которые должны соблюдаться управленческими работниками при принятии различного рода решений в определенных условиях и на соответствующих уровнях. Основными принципами реализации подхода к управлению являются: обобщение, использование ситуационного подхода, применение интегрированного подхода.

Применимый к любой организации процесс управления заключается в реализации функций, выполняемых руководителем.

Составляющие успеха любой организации – это выживание, результативность, эффективность, производительность, практическая реализация.

Существенным фактором повышения результативности менеджмента является специализация управления. В соответствии с этим можно выделить виды менеджмента, представленные на рис. 1.

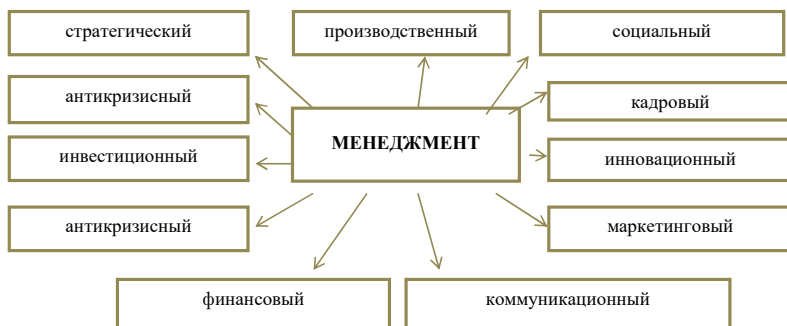


Рис. 1. Виды менеджмента

Одна из форм разделения управленческого труда носит горизонтальный характер, что предполагает расстановку руководителей во главе отдельных подразделений, например,

начальник финансового отдела, главный бухгалтер, начальник производственного отдела и т. д.

Так как работа разделена на части, она должна быть скоординирована, чтобы организация могла добиться успеха в своей деятельности, то есть управленческий труд делится не только по горизонтали, но и по вертикали. В результате образуются уровни управления. Обычно в организации можно определить, на каком уровне находится один руководитель по сравнению с другими. Это осуществляется через название должности. Например, выделяются:

1) аппаратные менеджеры, отвечающие за выполнение функций, непосредственно связанных с непроизводственной деятельностью организации, например, за поставки, юридические и другие вопросы, частично – за персонал;

2) линейные менеджеры, отвечающие за выполнение функций, непосредственно связанных с производством. Они обладают линейными полномочиями, которые передаются от менеджера непосредственно подчинённому и предоставляют менеджеру узаконенную власть. Линейных менеджеров можно разделить на три уровня управления: низовой, средний и высший;

3) функциональные менеджеры, которые, как правило, несут ответственность за отдельные элементы деятельности организации, например, такие как управление исследованиями, маркетинг;

4) генеральные менеджеры, которые чаще всего обеспечивают выполнение организацией её основного предназначения, например, разрабатывают стратегию поведения организации в деловом и фоновом окружении, несут формальную ответственность за результаты всей деятельности организации.

Управление рассматривается как процесс, состоящий из серии (суммы) непрерывных, взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, называются *функциями менеджмента*.

Функции управления – это совокупность видов управленческой деятельности, объективно необходимых для осуществления процесса управления. Процесс реализации функции

управления представляет собой последовательность действий по осуществлению функции управления.

Структура функции управления – это характеристика функции управления, определяющая совокупность и взаимосвязь действий, связанных с осуществлением соответствующей функции.

Все функции управления можно разделить на *общие*, присущие всем системам управления, и *частные* (специальные), отражающие специфику организации.

Общие функции управления являются обязательными для успешной работы любой организации. Впервые общие функции управления были выделены в 1916 г. французским практиком и ученым Анри Файолом в работе «Общее и промышленное управление», который утверждал, что «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Впоследствии общие функции управления были расширены и в настоящее время включают в себя: планирование, организацию, распорядительство, координацию, контроль, мотивацию (работа с кадрами, управление персоналом).

1. *Планирование* включает в себя выбор цели, стратегии, линии поведения, разработку программ и процедур их проведения. Распространяется на все уровни и подразделения и представляет собой количественную формализацию целей и задач предприятия.

2. *Организация* заключается в создании задуманной структуры ролей и осуществляется посредством:

- определения видов деятельности, необходимых для достижения целей;
- группировки этих видов деятельности;
- закрепления отдельных видов деятельности за определенными менеджерами;
- делегирования полномочий для осуществления отдельных видов деятельности;
- координации полномочий;
- обеспечения коммуникации в организационной структуре.

3. *Распорядительство* состоит в том, что менеджер должен много работать со своими подчиненными, доводя до них цели и задачи предприятия, а также координировать их работу. Эта функция эффективно работает, когда управляющий является еще и лидером. Задача управляющего лидера состоит в том, чтобы координировать деятельность своих подчиненных с ориентацией на конечный результат.

4. *Координация* заключается в согласовании деятельности между сотрудниками и структурными подразделениями организации. Координация осуществляется в формах совещаний, личных контактов руководителей, согласования рабочих планов и графиков и т.п.

5. *Контроль* означает оценку и корректировку деятельности подчиненных для того, чтобы происходящие события соответствовали запланированным. При контроле сопоставляются результаты с целями и планами. При обнаружении отрицательных отклонений должны разрабатываться мероприятия по минимизации возможных последующих отклонений, как путем улучшения работы предприятия, так и посредством корректировки плана.

6. *Мотивация (работа с кадрами)* включает в себя учет, оценку, отбор, подготовку кадров для того, чтобы соответствующие ячейки, соответствующие посты, предусмотренные организационной структурой, были заполнены людьми соответствующей квалификации. Работа с кадрами также подразумевает разработку системы мотивации сотрудников, ориентированную на достижение работниками максимального полезного результата.

Специальные (конкретные) функции управления осуществляются в процессе управления конкретной организацией (функциональной областью организации), характер реализации которых определяется объектом управления. К специальным функциям современного предприятия относят следующие: снабжение, производство, сбыт и маркетинг, управление финансами, управление инновациями, управление персоналом, деловые коммуникации, управление конфликтами, управление рисками, организационное развитие, управление качеством продукции, организационная культура.

По мнению известных специалистов по менеджменту М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, виды управленческой деятельности состоят из четырех основных функций менеджмента: планирование, организация, мотивация и контроль. Функции управления тесно связаны между собой, выполняются непрерывно и в определенной последовательности от постановки задачи до ее решения и образуют так называемый управленческий цикл (рис. 2).

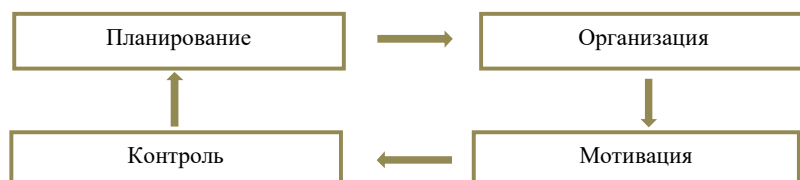


Рис. 2. Управленческий цикл менеджмента

Движение от стадии планирования к контролю возможно путем выполнения работ, связанных с организацией процесса и мотивированием работающих.

Результаты контроля дают импульсы планированию, коррекции всей остальной деятельности по выполнению функций. Практически все функции взаимопроникают: в любом плане имеется стадия организации, то есть создание реальных условий для достижения запланированных целей, без планов невозможно контролировать результаты, контроль – фактор мотивации.

Функции управления являются для организации жизненно важными, связующими звеньями между ними выступают процессы принятия решения и процессы передачи информации (коммуникации).

Реализация функций и принципов управления осуществляется путём применения различных методов.

Методы менеджмента можно определить следующим образом:

- как систему правил и процедур выполнения различных задач управления с целью выработки рациональных управленческих решений;

– как совокупность приёмов и способов воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей;

– как способы, при помощи которых реализуются функции управления;

– как способы использования средств управления.

Средства управления – это то, с помощью чего можно управлять.

Методы менеджмента применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и отдельным работникам в частности.

Систематизация методов менеджмента весьма условна ввиду их многочисленности и разнообразия (рис. 3).

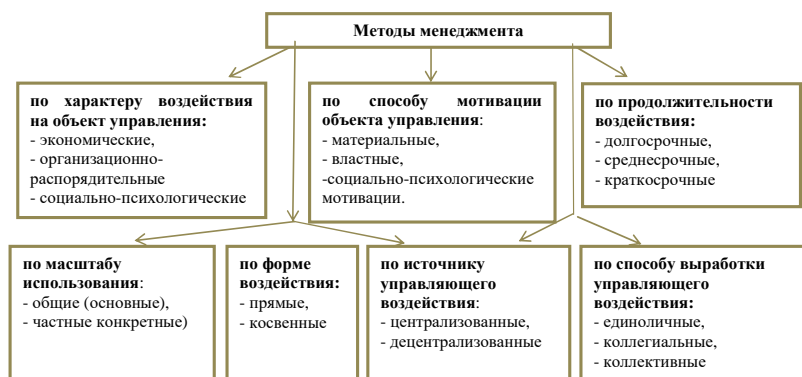


Рис. 3. Классификация методов менеджмента

Административные (организационно-распорядительные) методы основываются на принципе единоначалия, дисциплины и ответственности. Таким образом, они предполагают, что вся деятельность организации основывается на жестком подчинении работников и на их беспрекословном выполнении указаний, зачастую основанном на принуждении. Данная группа методов применяется, если велик вес традиций, в соответствии с которыми может быть принято только однозначное решение, если слишком узок выбор возможных альтернатив или если подавляется инициатива подчиненных.

Административные методы управления оказывают прямое воздействие на управляемый объект (любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению) через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль их выполнения, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины. Они необходимы для поддержания дисциплины труда и обеспечения организационной четкости, которая необходима для эффективной работы персонала.

В каждой организации происходит подчинение работников вышестоящим начальникам.

Организационно-распорядительные методы осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия.

Организационное воздействие основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся: устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка.

Распорядительное воздействие направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних нормативных документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования. К числу распорядительных воздействий относят: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

Инструктирование – метод руководства, основанный на передаче подчиненному правил выполнения должностных операций.

Наставление – метод однократного применения со стороны руководителя: при повторном наставлении он теряет авторитет.

При использовании методов организационного воздействия на персонал не указываются конкретные даты и определенные лица, они основаны на типовых ситуациях. По мнению

Г.Я. Гольдштейна, к числу *организационных методов воздействия* необходимо отнести регламентирование, нормирование, организационное проектирование.

Регламентирование как метод управления определяет деятельность, которой должен заниматься работник управления, занимающий руководящую должность. К регламентированию можно отнести устав фирмы, внутрифирменные стандарты, правила планирования, учета. *Организационное нормирование* включает в себя большое количество нормативов относительно всего управления организацией: правила внутреннего распорядка, порядок оформления найма сотрудников, увольнения, перевода, командировок.

Регламентирование и нормирование являются базой *организационного проектирования* новых и действующих фирм. Оно предполагает наличие перечня задач, стоящих перед менеджментом организации, и функций, которые должны выполняться в процессе управления.

Акты организационного воздействия являются нормативными. *Распорядительное воздействие* административных методов управления направлено на достижение поставленных (наиболее перспективных) целей управления. К числу *методов распорядительного* воздействия относятся: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, рекомендации, координация работ и контроль исполнения.

Экономические методы управления персоналом – это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации, они направлены на экономическую заинтересованность работников, повышение эффективности работы, активизацию деятельности путём экономического стимулирования, создание благоприятных экономических условий для функционирования и успешного развития организации.

Социально-психологические методы – это совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах. Их особенность заключается в том, что используются в значительной степени неформальные факторы, интересы группы, коллекти-

ва, в процессе управления персоналом. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и морально-психологической обстановки в коллективе производительность труда может увеличиться примерно в 1,5 раза (но может и уменьшиться в несколько раз).

Создание в производственном коллективе такой ситуации, которая ориентирует каждого работника на раскрытие всех своих потенциальных возможностей и тем самым способствует повышению эффективности производства – цель социально-психологических методов управления. В основе этих методов лежат законы социологии и психологии. Эти виды методов делятся на социологические и психологические.

Социологические методы управления служат для оценки места и назначения сотрудников в коллективе, для выявления неформальных лидеров и обеспечения им поддержки, использования мотивации персонала для достижения конечного результата труда, предупреждения межличностных конфликтов в коллективе, а также для обеспечения эффективных коммуникаций. К числу социологических методов управления персоналом относят моральное стимулирование (а точнее использование мотиваций сотрудников), социальное планирование, социологические исследования, оценку личностных качеств, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями.

Психологические методы воздействия направлены на регулирование отношений между людьми. Они, как правило, индивидуальны и ориентированы на конкретную личность. К ним относятся: психологическое планирование, методы комплектования малых групп, гуманизации труда, профессионального отбора и обучения, способы психологического воздействия на персонал.

Искусство менеджера будет проявляться в умении определить оптимальное сочетание организационно-административных, экономических и социально-психологических методов.

Существует множество определений понятия «*организация*» (от греч. *organizo* – устраиваю):

– структурно упорядоченное и взаимообусловленное объединение индивидов и групп, которые функционируют, руководствуясь общей целью и интересами, и подчиняются определенным программным планам (М.Ю. Кондратьев, В.А. Ильин);

– группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури);

– систематическая координация и принятие необходимых мер для совершения какого-нибудь дела (К. Кина);

– обособленное объединение людей для взаимодействия в достижении определенных целей и задач (Д.Д. Вачугова).

Систематизация определений позволяет трактовать *организацию* как совокупность людей, объединенных стремлением к достижению общей цели. Присутствие человека в организации делает её социальной, а стремление людей к достижению экономических целей – экономической. Организация взаимодействует с внешней средой, обмениваясь ресурсами, поэтому ее правомерно считать открытой, целостной, состоящей из многочисленных взаимозависимых частей, тесно связанных между собой.

Чтобы социально-экономическая система могла обеспечивать достижение поставленных целей, требуется наличие управляющей подсистемы. Таким образом, организационную систему можно разделить на две подсистемы: управляющую и управляемую (рис. 4).

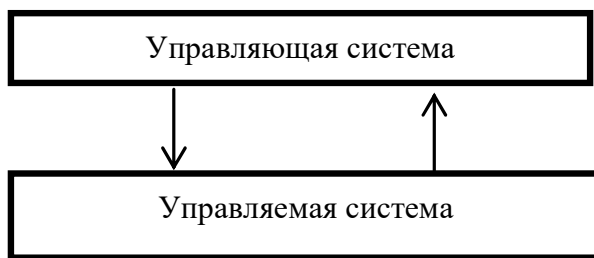


Рис. 4. Схема управления организацией

К основным признакам организации относятся следующие:

- наличие общей цели, которая объединяет и сплачивает участников;
- наличие внутреннего центра, который координирует деятельность участников;
- разделение труда;
- обособленность, которая заключается в замкнутости внутренних процессов и наличие границ (например, наличие правил, норм);
- организационная культура (наличие ценностей, норм, традиций);
- наличие связей внутри организации, которые образуют определенную структуру организации и обеспечивают саморегулирование деятельности, которое проявляется в принятии самостоятельных решений;
- способность адаптироваться к изменяющимся внешним условиям.

В рыночных условиях организация как основное звено национальной экономики представляет собой *сложную систему*, которая образуется в результате взаимодействия большого количества элементов и связей между ними. В результате проявляется *эмерджентность* – результат возникновения между элементами системы так называемых синергических связей, которые обеспечивают увеличение общего эффекта до величины, большей, чем сумма эффектов элементов системы, действующих независимо.

Вопросы для обсуждения

1. Какая связь существует между задачами и целью в организации, между технологией и задачами?
2. Как бы вы охарактеризовали различные трактовки термина «менеджмент» – как противоположные или как взаимодополняющие, развивающие? Прокомментируйте ответ.
3. Что представляет собой менеджмент как вид деятельности и как искусство?
4. Какими личностными качествами, на ваш взгляд, должен обладать менеджер?

5. Какова роль менеджера в современной организации?
6. В чем выражается динамизм функций менеджмента? Аргументируйте вашу позицию.
7. Предприниматель (термин был введен в литературу в начале XIX в. французским экономистом Ришаром Кантильоном) – предприимчивый, практичный человек, который берёт на себя риск, связанный с организацией нового вида услуг, продукции, идеи, предлагаемых обществу. Являются ли, на ваш взгляд, синонимами термины «менеджер» и «предприниматель»?
8. Как изменение внешней среды организации воздействует на стиль руководства?
9. «Бизнесмен» (от businessman – деловой человек) – это владелец капитала, который его вкладывает для получения прибыли путем создания и реализации продукции или услуг. Являются ли синонимами термины «менеджер» и «бизнесмен», «предприниматель» и «бизнесмен»?
10. Какие качества необходимы руководителю, чтобы правильно подбирать методы управления людьми в организации?
11. Какие знания необходимы руководителю, чтобы правильно подбирать методы управления людьми в организации?
12. Объясните, почему функции управления занимают ключевое место среди других категорий науки управления?

Задания и практические упражнения

Задание 1

Найдите определение следующим терминам: креативный менеджмент, драйв-менеджмент, стресс-менеджмент, джаз-менеджмент, производственный менеджмент, инновационный менеджмент.

Задание 2

С какими качествами и свойствами личности вы не рекомендовали бы брать человека на управленческие должности и по каким причинам?

Определите, какие из черт характера наиболее предпочтительны для каждого из менеджеров:

– генеральный директор транспортно-коммерческой компании;

- менеджер по продажам автозапчастей;
- руководитель департамента транспорта Приморского края;
- инспектор безопасности движения;
- менеджер офиса страховой компании.

Задание 3

Заполните таблицу методов управления.

Таблица 1

Методы управления

Характеристики методов управления	Социально-психологические	Экономические	Административные
1. Основа применения			Угроза наказанием
2. Подходы к реализации		Адаптивные к ситуации	
3. Требования к субъекту	Профессионализм, умение работать в команде, инициативность		
4. Организационное воздействие			
5. Административное воздействие			
6. Материальное воздействие			
7. Моральное воздействие			

Задание 4

Перечислите, какими чертами характера должен обладать современный менеджер. Как вы прокомментируете утверждение: «Успех и неудачи предприятия – это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента. Если предприятие работает плохо и нерентабельно, его хозяин меняет не рабочих, а менеджера»?

Задание 5

Определите, какой классификационный признак объединяет выделенные группы методов менеджмента (табл. 2):

Таблица 2

Виды методов менеджмента

Классификационный признак	Методы менеджмента
?	– проектирование
	– ориентация
	– регламентация
	– нормирование
	– расстановка
	– документирование
?	– инструктирование
	– распоряительство (приказ; распоряжение; устные указания; резолюция)
	– наказание
	– поощрение

Классификационный признак	Методы менеджмента
?	– постановка общих целей
	– создание условий для самостоятельной деятельности
	– формирование системы экономических стимулов
?	– социальные (пропаганда; моральное стимулирование; привлечение работников к управлению; методы обучения)
	– психологические (методы отбора и подготовки кадров; методы гуманизации труда; методы формирования рабочих групп)

Задание 6

Сгруппируйте в таблицу представленные методы менеджмента:

инструктирование, метод экспертных оценок, эконометрические модели «затраты–выпуск», премирование, приказ, должностная инструкция, анкетирование, психоанализ, сценарии развития, убеждение, индексный метод, наблюдение, штраф, формулирование гипотезы, хозрасчет, верификация, показатели вариации, ценообразование, нормирование, корреляционно-регрессионный анализ, прогнозирование, моральное поощрение, регламентирование, социальное планирование, внушение, рекомендация, личный пример, постановление, финансирование, регулирование межличностных и межгрупповых отношений, организационное проектирование, создание и поддержание морального климата в коллективе, резолюция.

Задание 7

Заполните табл. 3.

Таблица 3

Плюсы и минусы методов управления

Метод	Объект влияния	Плюсы	Минусы
Прямой			
1. Влияние через убеждение	Человек, который поддается воздействию	Можно использовать внутреннюю мотивацию, поэтому не тратятся материальные ресурсы организации	Необходимо продолжительное воздействие на объект
2. Влияние через приказ			
3.			
4.			
Косвенный			
1.			
2.			
3.			
4.			

Задание 8

Приведите из практического опыта два-три примера эффективного и неэффективного влияния методов управления менеджера и объясните, почему невозможно применение

одного и того же метода в различных ситуациях и в различных сферах полномочий и компетентности работников.

Задание 9

В самый напряженный период завершения производственной программы на предприятии один из сотрудников трудового коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы, которая оплачивается по сдельно-премиальной форме. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как бы вы поступили на месте руководителя подразделения? Какие методы воздействия на персонал использовали бы?

Задание 10

На примере конкретного предприятия покажите, как взаимосвязаны функции менеджмента. Можно ли считать, что есть важнейшая функция в цикле менеджмента? Почему?

Тесты для самопроверки

1. Система правил, процедур способов воздействия на объект управления – это:

- а) принципы менеджмента;
- б) методы менеджмента;
- в) виды менеджмента;
- г) подходы в менеджменте.

2. Воздействия, включающие убеждения, относятся:

- а) к организационно-распорядительному методу;
- б) к социально-психологическому методу;
- в) к экономическому методу;
- г) к социологическому методу.

3. Логически продуманную систему отношений различных уровней между собой, направленных на достижение всех поставленных целей, называют:

- а) структура;
- б) технология;
- в) задачи;
- г) ресурсы.

4. *Организация – это:*

- а) группа людей, деятельность которых сознательно контролируется для достижения общей цели;
- б) использует основные ресурсы: капитал, материалы, люди, технологии, информация;
- в) имеет характеристики: ресурсы, зависимость от внешней среды, горизонтальное и вертикальное разделение труда, подразделения;
- г) все выше перечисленное верно.

5. *К группе организационно-распорядительных методов относится:*

- а) должностная инструкция;
- б) приказ;
- в) премирование;
- г) беседа;
- д) убеждение.

6. *Суть управления состоит:*

- а) в выработке, принятии и реализации управленческого решения;
- б) в исполнении управленческого решения;
- в) в достижении прибыли организацией;
- г) в постановке цели.

7. *Процесс достижения целей организации руками других людей – это:*

- а) менеджмент;
- б) организация;
- в) структура;
- г) лидерство.

8. *Всякая организация представляет собой:*

- а) горизонтальную линию, которая отражает цепь команд управления;
- б) круг, который символизирует демократию в управлении;
- в) пирамиду, где отражена иерархия управления;
- г) все ответы верны.

9. *Менеджер – это:*
а) собственник;
б) предприниматель;
в) руководитель организации;
г) наемный работник, осуществляющий управление хозяйственной организацией или ее частью.

10. *К объектам управления не относится:*

- а) аптека;
- б) производственный участок;
- в) магазин;
- г) директор.

11. *Открытая система характеризуется:*

- а) самообеспечением;
- б) взаимодействием с внешней средой;
- в) независимостью от среды, окружающей систему;
- г) нет верного ответа.

12. *Суть управления состоит:*

- а) в выработке, принятии и реализации управленческого решения;
- б) в исполнении управленческого решения;
- в) в достижении прибыли организацией;
- г) в устранении конкурентов.

13. *Субъектом управленческой деятельности является:*

- а) менеджер;
- б) персонал;
- в) коллектив;
- г) магазин.

14. *Выберите экономические методы управления персонала:*

- а) бонусы, участие в прибыли;
- б) участие в управлении, отношение руководства;
- в) профессиональный рост, карьера;
- г) аттестация работника, должностные инструкции, распоряжения;
- д) комиссионные с продаж.

15. *Укажите общие функции менеджмента:*

- а) финансовая;
- б) планирование;
- в) коммерческая;
- г) организация;
- д) учетная;
- е) координация;
- ж) контроль.

2. ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПРАКТИКИ И МЫСЛИ

Основные вопросы для изучения темы

1. Истоки возникновения менеджмента.
2. Развитие управления как науки.
3. Школы менеджмента.
4. Современные концепции менеджмента.
5. Особенности национальных школ менеджмента.
6. Особенности российского менеджмента.

Основные термины и понятия

Научное управление, классическое управление, доктрина человеческих отношений, поведенческие науки, японская модель менеджмента, американская модель менеджмента, принципы менеджмента, системный подход, количественная школа, ситуационный подход, процессный подход.

Краткое содержание темы

Термин «управление» – это всеобъемлющее понятие, включающее в себя все действия и всех лиц, принимающих решения, в которые входят процессы планирования, оценки, реализации проекта и контроля. Теория управления как наука возникла в конце XIX в. и к настоящему времени претерпела значительные изменения. Хронология науки управления охватывает период 5 тыс. лет до н.э. и по настоящее время и разделена на следующие этапы:

I. Древний, наиболее длительный, начался 9–7 тыс. лет до н.э., продолжался примерно до XVIII в. Прежде чем выделить-ся в самостоятельную область знаний, человечество тысяче-летиями накапливало опыт управления.

II. Индустриальный (1776–1890). Заслуги в развитии представлений об управлении в этот период принадлежат А. Смиту, Р. Оуэну, Ч. Беббидж.

III. Период систематизации (1856–1960). Характеризуется формированием новых направлений, школ, течений. Связан с такими именами, как Фредерик Тейлор, Фрэнк и Лилиан Гилберт, Хьюго Эмерсон, Томас Эдисон, Анри Файоль, Элтон Мэйо и др.

IV. Информационный (1960 г. – по наст. время). Связан с повсеместным внедрением компьютеров и применением математики в теории управления.

Все учения о менеджменте можно классифицировать следующим образом:

– «одномерные»: теория разрабатывалась преимущественно к задачам производства, управлению персоналом, деятельности в целом. К «одномерным» учениям относят: научное управление (Ф. Тейлор и др.), бихевиористские учения (Э. Мэйо, А. Маслоу и др.), организационные теории (А. Файоль, М. Вебер и др.);

– «синтетические» – управление рассматривалось как многоплановое, комплексное, изменяющееся явление, связанное разнообразными функциональными и корреляционными связями с внутренней средой, деловым и фоновым окружением. «Синтетические» учения ориентированы, прежде всего, на системный подход. Одним из самых выдающихся теоретиков этого подхода и современного менеджмента в целом считают Питера Дракера, который разработал концепцию управления по целям, предложил теорию самоуправляющегося трудового коллектива. К «синтетическим» учениям относят также ситуационный подход, опирающийся на необходимость учитывать конкретные ситуации теории (А. Файоль, М. Вебер и др.).

Научные школы менеджмента

Научный менеджмент (1885–1920) – акцент делается на научно обоснованную организацию производства, рациональность и преподнесение менеджмента в виде промышленного (Ф.У. Тейлор, Г. Гант, Ф. Гилберт). Основоположником менеджмента как науки считается американский инженер и исследова-

тель Фредерик У. Тейлор (1856–1915). Он считал, что каждый работник должен делать ту работу, которую он может делать лучше всего. Ф. Тейлор впервые сформулировал и опубликовал принципы менеджмента в книге «Принципы научного управления», в которой он показал, что для измерения и контроля производственных процессов можно использовать научные методы.

Административный менеджмент или классическая школа управления (1920–1950). Вклад данной школы заключается в том, что она рассматривает управление как универсальный процесс, состоящий из ряда взаимосвязанных функций. Она сформировала теорию управления всей организацией. Основателем данной школы является французский инженер Анри Файоль.

Школа человеческих отношений и поведенческих наук (1930 г. – по наст. время). Во главу управления был поставлен «социальный человек» (организация как социальная система). Основное внимание уделяется психологии отношений, поведению и потребностям людей, социальным взаимодействиям и групповым интересам. Самыми значительными персонами этой школы являются Элтон Мейо, Мэри Фоллет. Они полагали, что необходимо изучать поведение человека в производственной сфере и доказывали существование зависимости между производительностью труда и морально-психологическим состоянием людей в рамках трудового коллектива. В менеджменте исследования Э. Мейо получили название «Хоторнских» (они проводились на заводе г. Хоторна компании «Вестерн электрик»). Предложение Э. Мейо заключалось в том, что социальные факторы наряду с техническими и экономическими необходимо учитывать в управленческих процессах.

Количественная школа (1950 г. по наст. время) возникла в 50-е годы XX в. с развитием ЭВМ и математических методов. В управленческих процессах стали активно использовать математические модели теории игр, теории рациональных решений, исследование операций для принятия оптимального решения. Количественные методы стали применяться при принятии управленческих решений в сложных ситуациях, особенно при решении задач управления запасами, распределении ресурсов и т.д.

Эффективность и качество принимаемых управленческих решений зависит, прежде всего, от обоснованности методологии решения проблем, т.е. от используемых подходов, принципов, методов. В настоящее время в менеджменте известны более 13 подходов, но чаще всего применяются три из них.

Системный подход позволил рассматривать организацию как систему, состоящую из взаимосвязанных и взаимозависимых частей. Любая организация имеет выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь, в системе "вход" перерабатывается в "выход".

Важнейшие принципы:

- процесс принятия решения должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей;
- необходимое выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели;
- цели отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы;
- восхождение от абстрактного к конкретному;
- единство анализа и синтеза логического и исторического;
- проявление в объекте разнокачественных связей и взаимодействий.

Логическим продолжением системных исследований являются разработки *ситуационного подхода*, который предполагает исследование набора обстоятельств, с которыми сталкивается организация в процессе функционирования. Поскольку существует такое обилие факторов, как в самой фирме, так и во внешней среде, то не существует лучшего единого подхода управлять объектом. Самым эффективным методом можно считать тот, который соответствует данной ситуации и максимально адаптирован к ней.

Процессный подход в менеджменте рассматривает управление как взаимосвязанные действия, функции.

Непосредственное воздействие на развитие менеджмента оказывают национально-исторические факторы. В связи с этим выделяют разнообразие моделей менеджмента: американский, японский, европейский и др.

Американский менеджмент характеризуется жесткой организацией управления. Для него характерно стремление к форма-

лизации управленческих отношений, представление о персональной ответственности работника. Эффективность работы конкретного руководителя определяется на основании того, смог ли он лично достигнуть тех целей, которые были ему поставлены.

Европейский менеджмент отличается от американского в незначительной степени в силу того, что Европа и США – достаточно близкие культуры и обмен достижениями между ними протекает с меньшими трудностями.

На *японский менеджмент* накладывает отпечаток самобытная национальная культура и то, что на мировой рынок Япония вышла только после Второй мировой войны. Япония переняла у Европы и США положительные аспекты опыта, прежде всего, ориентацию на новые технологии и психологические методы менеджмента. В Японии более высоко ценят опыт работы, чем образование, поэтому руководителей в Японии готовят непосредственно в процессе работы. Если в Европе и США сначала дают теоретические знания, которые затем закрепляются практикой, то в Японии предоставляют практику, которая только затем переходит в знания. Японцы очень внимательно относятся к связям между людьми, а также к личностным особенностям работников, склонны подбирать должность под человека, а не человека под должность, избегают индивидуализма в своих действиях. Они не склонны к навязыванию персональной ответственности, практически не контролируют эффективность действий отдельного работника; гораздо более важной для них является коллективная (групповая) ответственность. Еще одна особенность японского менеджмента состоит в том, что руководящие работники особое внимание уделяют технологическим нововведениям.

В *России* управленческая наука находится на стадии становления. Существенные отличия касаются культуры – ценностей и принципов, которые лежат в основе нашего общества. Специфическим является и поведение потребителей. Богатая традиция, созданная государственными деятелями и предпринимателями прошлых веков, еще ждет интеграции в отечественные представления об управлении.

Вопросы для обсуждения

1. Выделите четыре наиболее важных фактора, определяющих развитие менеджмента в XXI веке, и обоснуйте их приоритетность.
2. Существует мнение, что искусство менеджера заключается в том, чтобы понять ситуацию, раскрыть ее характеристики, выбрать соответствующее управление. Согласны ли вы с ним?
3. Прокомментируйте высказывания «Об уме правителя первым делом судят по тому, как он к себе людей приближает?»
4. Назовите основные подходы сторонников классической школы к проблемам управления организацией.
5. Какие положения и принципы классической (административной) школы используются в современном менеджменте?
6. Какова роль количественных методов и системного анализа в управлении?
7. Объясните, в чем суть системного подхода и системного анализа?
8. В чем состоят особенности современного американского и западноевропейского менеджмента?
9. Чем вызван переход российской экономики на рыночные отношения и были ли другие альтернативы?
10. Каково значение Хоторнского эксперимента в формировании основных положений доктрины «человеческих отношений»?
11. При формировании отечественной модели государственного и производственного управления какие методы зарубежных систем управления производством следует заимствовать?
12. В чем заключаются основные особенности российского менеджмента? Поясните ваше мнение.

Задания и практические упражнения

Задание 1

Изучите один из представленных ниже вопросов. Подготовьте доклад и представьте в аудитории:

– опыт работы отдельных японских фирм и изложите их в форме доклада;

- практику подбора кадров в американской и японской моделях менеджмента;
- суть японской стратегии «кайдзен» для успешных перемен в организации и изложите их в форме доклада;
- «японизация» в менеджменте американских и западноевропейских фирм. Основные примеры представить в докладе;
- основные формы привлечения рабочих к управлению, получившие распространение в США в настоящее время.

Задание 2

Предположите, что вам поручили сделать доклад на тему: «Особенности российского менеджмента». Какие основные вопросы вы будете освещать? Почему?

Задание 3

Рассмотрите принципы управления А. Файоля и Г. Эмерсона (табл. 4). Какие из них, на ваш взгляд, наиболее важные при управлении авторемонтным сервисом. Ограничьте свой выбор 5–7 принципами. Объясните свою позицию.

Таблица 4

Основные принципы управления А. Файоля и Г. Эмерсона

14 принципов административного управления А. Файоля	12 принципов управления Г. Эмерсона
1. Неотделимость власти от ответственности	1. Исходный пункт управления – отчетливо поставленные цели
2. Разделение труда	2. Здравый смысл, требующий признания ошибок и поиска их причин
3. Единство распоряжения, или единоначалие	3. Компетентная консультация на основе привлечения профессионалов с целью совершенствования управления
4. Дисциплина, обязательная для всех и предполагающая взаимное уважение руководства и подчиненных	4. Дисциплина, основанная на четкой регламентации деятельности, контроле, своевременном поощрении

14 принципов административного управления А. Файоля	12 принципов управления Г. Эмерсона
5. Единство руководства по принципу «один руководитель и единый план для совокупности операций, имеющих общую цель»	5. Диспетчеризация по принципу «Лучше диспетчировать хотя бы незапланированную работу, чем планировать работу не диспетчируя ее»
6. Подчинение индивидуальных интересов общим	6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет
7. Справедливое для всех вознаграждение	7. Вознаграждение за производительность
8. Разумная специализация, ослабляющаяся с увеличением масштабов предприятия	8. Нормы и инструкции, способствующие поиску и реализации резервов
9. Иерархия, предполагающая минимизацию управленческих ступеней и полезность горизонтальных связей	9. Нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их выполнения, регламентировании времени
10. Порядок, в основу которого положен принцип «каждому свое место и каждый на своем месте»	10. Нормализация условий труда
11. Справедливость, обеспечиваемая преданностью персонала и объективностью администрации	11. Письменные стандартные инструкции
12. Устойчивость персонала, ибо текучка – следствие плохого управления	12. Справедливое отношение к персоналу
13. Инициатива, требующая от руководителя всемерного поощрения и подавления собственного тщеславия	
14. Корпоративный дух, то есть общность интересов работников и коллективизм в труде	

Задание 4

Идея ситуационного подхода состоит в том, что формы, методы, системы, стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от сложившейся ситуации, то есть центральное место должна занимать ситуация. Приведите примеры таких ситуаций, когда формы, методы, системы, стили управления варьируются под ее воздействием.

Задание 5

Заполните левую часть таблицы 5, добавив в нее название научной школы менеджмента или современного подхода к менеджменту, а также основоположников данных направлений или представителей.

Таблица 5

Особенности научных школ и современных подходов в менеджменте

Подход или научная школа менеджмента	Представители школы или подхода	Суть подхода или особенности научной школы менеджмента
		рассматривает управленческую деятельность как непрерывный процесс взаимосвязанных действий (управленческих функций)
		менеджмент рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (система), имеющая вход, выход (цель), связь с внешней средой, обратную связь
		переход от качественных оценок к количественным при помощи математических, статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, системы, баллов и др.
		уделяет внимание психологии отношений, поведению и потребностям людей, социальным взаимодействиям и групповым интересам

Подход или научная школа менеджмента	Представители школы или подхода	Суть подхода или особенности научной школы менеджмента
		к достоинствам данного подхода можно отнести: формальность; точность, позволяет прогнозировать и выбрать наилучший вариант из возможных в решении проблем управления. Увеличивает скорость обработки информации и принятие управленческих решений
		Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации
		используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации

Задание 6

В настоящее время основными принципами менеджмента являются:

1. *Научность* – построение системы управления и всей ее деятельности на строго научных основах.
2. *Системность и комплексность* – изучение объекта управления и управляющей системы как единого целого.
3. *Централизация и децентрализация* – централизация обеспечивает жесткую взаимосоординацию звеньев в рамках системы управления, а децентрализация способствует структурной гибкости и повышению адаптивных возможностей системы.
4. *Пропорциональность* – обеспечение взаимного соответствия между субъектом и объектом управления
5. *Единоначалие* – каждый сотрудник должен получать распоряжения только от своего непосредственного руководителя.

6. *Единство распорядительства* – установление четкой персональной закреплённости полномочий распорядительства по каждому конкретному вопросу на каждом уровне и по отношению к каждому объекту управления за конкретным руководителем.

7. *Коллегиальность* – любое принимаемое решение должно разрабатываться коллективно.

8. *Конечная ответственность* – менеджер несет всю ответственность за надлежащее выполнение поставленных задач.

9. *Соотнесение объема власти и ответственности* – делегирование ответственности за достижение какой-либо цели должно сопровождаться передачей власти по распоряжению всеми необходимыми ресурсами.

10. *Прямой канал передачи распоряжений* – информация и распоряжения должны передаваться точно и без пропуска каких-либо звеньев в этой цепочке.

11. *Обратная связь*.

Объясните, какие принципы управления и в чем нарушены в следующих ситуациях:

- к разработке программы технического перевооружения машиностроительного предприятия не были привлечены рабочие цеха;

- начальник цеха поручил рабочему цеха выполнить задание, минуя его непосредственного руководителя – мастера цеха;

- специалисты предприятия часто выполняют те виды работ, которые требуют меньшей квалификации;

- в процессе функционирования предприятия нередко принимаются такие решения, в которых основное внимание уделяется задачам, обязанностям, ответственности, причем в сочетании с угрозой применения жестких санкций;

- директор идет через цех и видит, как группа рабочих передвигает станок. «Зачем вы ставите его сюда? Там будет неудобно, поставьте его на это место!»

- работники низших иерархических уровней отказываются от любых форм учебы и повышения квалификации («Зачем мне это нужно? Все равно я ничего не пойму...»), а высшие руководители уже все давно знают.

Задание 7

Составьте сравнительную таблицу национальных особенностей менеджмента японской и американской модели.

Задание 8

Ситуация 1

При проведении реконструкции производства мастер Иванов получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди были в претензии на него, поэтому размышлял, как лучше всего устроиться от этого дела. Наконец он нашел выход: предложил начальнику цеха всех своих подчиненных – 20 человек – и попросил его выбрать тех десятерых, которые ему покажутся подходящими. Увы, начальник на эту уловку не попался.

Вопросы.

1. Обоснован ли, на ваш взгляд, был отказ начальника цеха мастеру Иванову?

2. Как вы думаете, какие принципы управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру Иванову?

3. Какой теоретический принцип хотел применить мастер Иванов, обращаясь к начальнику цеха?

Ситуация 2

Главный специалист департамента Иванов дает двум руководителям отделов задание – позаботиться о том, чтобы сроки поставок фирме «К» были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками. Работники производственного отдела, задержанные разноречивыми указаниями, выражают свое недовольство Иванову, который отчитал обоих. В результате отношения между двумя руководителями отделов испортились.

Вопросы.

1. Назовите виновников создавшегося положения.

2. Что, по вашему мнению, мешало руководителям отделов согласовать свои действия?

Задание 9

Предположите, что вы решили создать свое собственное дело – автошколу. Кем вы будете – менеджером, бизнесменом или предпринимателем? Какие принципы менеджмента, разработанные Анри Файолем, будут для вас наиболее актуальными.

Тесты для самопроверки

1. Менеджмент был признан самостоятельным видом деятельности:

- а) в начале XIX века;
- б) в середине XIX века;
- в) в начале XX века;
- г) в середине XX века.

2. Принципы менеджмента впервые были сформулированы:

- а) А. Файолем;
- б) Г. Фордом;
- в) Ф. Тейлором;
- г) Э. Мэйо.

3. Автором книги «Принципы научного менеджмента» является:

- а) А. Смит;
- б) Д. Риккардо;
- в) Ф. Тейлор;
- г) Ф. Хедоури.

4. Ситуационный подход относится:

- а) к анализу систем;
- б) к науке управления с исследованием операций;
- в) к количественному подходу;
- г) нет верного ответа.

5. Анри Файоль сформулировал принципы администрирования в количестве:

- а) 5 ед.;
- б) 9 ед.;
- в) 14 ед.;
- г) 18 ед.

6. *Г. Эмерсон является представителем:*

- а) школы человеческих отношений;
- б) школы научного менеджмента;
- в) ситуационной школы;
- г) административной школы.

7. *Отцом менеджмента считается:*

- а) А. Файоль;
- б) Аристотель;
- в) А. Маслоу;
- г) Ф. Тейлор.

8. *Суть ситуационного подхода к управлению отражается:*

- а) в концентрации внимания на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций;
- б) в возможности приспособления организации к изменениям во внешней среде;
- в) в констатации невозможности выработки типовых рекомендаций;
- г) в выборе конкретных рекомендаций к конкретным ситуациям.

9. *Управление как логический процесс рассматривается математически:*

- а) в количественной школе;
- б) в процессном подходе;
- в) в ситуационном подходе;
- г) в системном подходе.

10. *Труды А. Маслоу относятся:*

- а) к административной школе;
- б) к ситуационной школе;
- в) к школе научного менеджмента;
- г) к школе человеческих отношений.

3. ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Основные вопросы для изучения темы

1. Понятие организации.
2. Классификация организаций.
3. Законы организации.
4. Жизненный цикл организации.
5. Определение внешней среды организации.
6. Характеристики внешней среды: взаимосвязь факторов, сложность, неопределенность, подвижность.
7. Основные факторы внешней среды и их взаимосвязь.

Основные термины и понятия

Организация, жизненный цикл, внутренняя среда, внешняя среда, факторы прямого воздействия, факторы косвенного воздействия, структура, технология, цели, задачи, законы организации.

Краткое содержание темы

Существует множество определений понятия «*организация*» (от греч. *organizo* – устраиваю):

– структурно упорядоченное и взаимообусловленное объединение индивидов и групп, которые функционируют, руководствуясь общей целью и интересами, и подчиняются определенным программным планам (М.Ю. Кондратьев, В.А. Ильин);

– группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури);

– систематическая координация и принятие необходимых мер для совершения какого-нибудь дела (К. Кина);

– обособленное объединение людей для взаимодействия в достижении определенных целей и задач (Д.Д. Вачугова).

Систематизация определений позволяет трактовать *организацию* как совокупность людей, объединенных стремлением к достижению общей цели. Присутствие человека в организации делает её социальной, а стремление людей к достижению экономических целей – экономической. Организация взаимодействует с внешней средой, обмениваясь ресурсами, поэтому ее правомерно считать открытой, целостной, состоящей из многочисленных взаимозависимых частей, тесно связанных между собой.

К основным признакам организации относятся следующие:

– наличие общей цели, которая объединяет и сплачивает участников;

– наличие внутреннего центра, который координирует деятельность участников;

– разделение труда;

– обособленность, которая заключается в замкнутости внутренних процессов и наличие границ (например, наличие правил, норм);

– организационная культура (наличие ценностей, норм, традиций);

– наличие связей внутри организации, которые образуют определенную структуру организации и обеспечивают саморегулирование деятельности, которое проявляется в принятии самостоятельных решений;

– способность адаптироваться к изменяющимся внешним условиям.

В рыночных условиях организация как основное звено национальной экономики представляет собой *сложную систему*, которая образуется в результате взаимодействия большого количества элементов и связей между ними. В результате проявляется *эмерджентность* – результат возникновения между элементами системы так называемых синергических связей, которые обеспечивают увеличение общего эффекта до величины, большей, чем сумма эффектов элементов системы, действующих независимо.

Классификация организаций позволяет сгруппировать их по сходным признакам и параметрам:

- в зависимости от *формы собственности*: государственные, муниципальные, кооперативные, частные, общественные и смешанные;

- в зависимости от *организационно-правовой формы*: товарищества, частные индивидуальные, акционерные общества и др.;

- по характеру *хозяйственной деятельности*: торговые, промышленные, страховые, инжиниринговые и др.;

- по *размерам*, исходя из двух основных параметров – численность занятых и объем производства (продаж): крупные, средние, малые;

- по *принадлежности капитала*: иностранные, национальные, смешанные, многонациональные.

Организация взаимодействует с *внешней средой*, приспосабливается к ее изменениям, зависит от информации, ресурсов (материалов, оборудования, капитала, рабочей силы), поступающих извне. Одним из способов определения окружения и облегчения учета внешней среды организации является разделение внешних факторов на две группы: сил прямого и косвенного воздействия на организацию извне.

К *факторам прямого* воздействия относятся факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации: поставщики, конкуренты, потребители, законы государства.

Факторы косвенного воздействия не оказывают прямого и немедленного влияния на деятельность организации. Примерами могут служить: состояние экономики, политические, социокультурные, демографические факторы, научно-технический прогресс.

Внешняя среда организации характеризуется взаимосвязанностью, подвижностью, сложностью и неопределенностью факторов.

Взаимосвязанность факторов – сила, с которой изменения одного фактора воздействует на другие факторы.

Подвижность среды – скорость, с которой происходят изменения в окружающей организацию среде (например, в

электронной отрасли изменения происходят относительно быстро).

Сложность среды представлена большим количеством разнообразных факторов, влияющих на организацию.

Большое количество факторов и их изменчивость приводят к повышению *неопределённости* среды и снижению точности информации о процессах, в ней происходящих, а это, в свою очередь, усложняет процесс принятия решений.

Внутренняя среда – совокупность встроенных в организацию факторов, являющихся основным результатом управленческих решений. К основным переменным в самой организации относятся: цели, структуру, задачи, технологии и люди.

Цели – конечные состояния или желаемый результат, к которому стремится организация в данный отрезок времени.

Задачи – предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом и в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности.

Технология – для организаций подразумевает способ преобразования ресурсов. К ресурсам относят материальную базу, информацию, финансы, кадры, интеллектуальные ресурсы. Ресурсы можно назвать источниками энергии, поступающими извне.

Структура – логически продуманная система отношений различных уровней между собой, направленных на достижение поставленных целей.

Люди – персонал организации, носитель определенной организационной культуры – моральных, идеологических, этических норм, имеющих ценность в данной организации.

Все внутренние переменные взаимосвязаны между собой и образуют социотехническую систему, так имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные) (рис. 5).

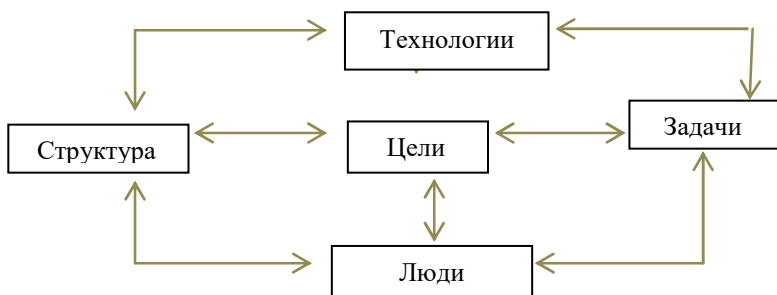


Рис. 5. Социотехническая система

Данная схема дает понимание того, что при принятии решения по изменению какой-либо внутренней переменной руководитель должен учитывать влияние этого изменения на другие переменные и принимать соответствующие решения по их коррекции.

Связь внешней и внутренней среды проявляется в том, что любая организация должна приспосабливаться к внешней среде путем адаптации внутренней среды, которая определяет поведение организации.

Период функционирования предприятия на рынке образует *жизненный цикл* – определенную последовательность предсказуемых изменений состояний организации в течение определённого времени.

В настоящее время в литературе по менеджменту рассматриваются различные подходы к выделению жизненных циклов развития организаций. Наиболее рациональным является выделение пятиэтапного жизненного цикла развития. Каждому из этапов соответствуют определенные особенности, состояния организации, характеризующие ее тип:

- *зарождение* (эксплерентный тип) включает в себя принятие решения о создании фирмы, разработку и утверждение соответствующей документации, регистрацию фирмы и создание условий для её деятельности;

- *рост* (пациентный тип) фирмы (детство, юность) – период, когда организация стремительно расширяет свою деятельность, увеличивается доля продукции фирмы на рынке;

– *развитие* (виолентный тип) – период поиска новых направлений и форм деятельности параллельно с развитием уже существующих;

– *зрелость* (коммутантный тип) – период устойчивого существования предприятия без расширения и совершенствования деятельности;

– *завершение* (леталентный тип) деятельности может быть связано с разорением фирмы или достижением поставленных перед ней целей.

Жизнь организации подчиняется определенным законам: синергии, самосохранения, онтогенеза, пропорциональности, композиции, сознательной координации деятельности и др.

1. *Закон синергии* гласит, что свойства и возможности организации как единого целого превышают сумму свойств и возможностей ее отдельных элементов, что обусловлено их взаимодополнением, взаимоподдержкой, взаимовлиянием. Для членов организации реальный выигрыш от объединения перекрывает потери от ограничения самостоятельности.

2. *Закон сохранения пропорциональности и оптимальной соотносительности всех элементов системы управления* утверждает, что любая система управления, независимо от степени сложности и места в общей системе управления, представляет собой комплекс элементов, между которыми должна поддерживаться пропорциональность и оптимальная соотносительность. В итоге увеличиваются потенциальные возможности элементов как таковых и результат их взаимодействия в виде потенциала организации в целом. Например, избыток или нехватка персонала негативно сказывается на экономической эффективности деятельности организации.

3. *Закон композиции* заключается в том, что функционирование всех без исключения элементов организации подчиняется общей цели, а индивидуальные цели каждого из них представляют собой ее конкретизацию.

4. *Закон самосохранения* предполагает, что любая организация и ее элементы стремятся сохранить себя как целое.

5. *Закон сознательной координации деятельности* утверждает, что порядок в организации определяется уровнем информированности ее членов.

6. *Закон онтогенеза* состоит в том, что любая организация в рамках своего жизненного цикла последовательно проходит фазы: становление, развитие, угасание.

Вопросы для обсуждения

1. Какие положения доказывают, что организация относится к системе?
2. Почему предприятие целесообразнее отнести к социально-экономической системе, а не к социальной?
3. Почему возникает необходимость изучения внешней среды организации?
4. Внутренняя и внешняя среда: что важнее для оценки функционирования предприятия?
5. Какая, на ваш взгляд, переменная в организации играет наиважнейшую роль и почему?
6. Какая связь существует между задачами и целью в организации, между технологией и задачами?
7. Какой системой (открытой или закрытой) являются предприятия и почему? Можете ли вы привести примеры закрытых систем?
8. Как осуществляется связь внешней среды с процессами внутри функционирующей организации?

Задания и практические упражнения

Задание 1

Составьте схему воздействия факторов внешней среды на конкретную организацию. Проведите различие между средой прямого и косвенного воздействия на организацию.

Задание 2

Продолжите перечень факторов внешней среды, которые могут оказывать негативное воздействие на деятельность организации:

- 1) экономический кризис в стране (изменение доходов населения);
- 2).....

Задание 3

Дополните перечень переменных внутренней среды организации.

Внутренняя среда:

-;
-;
-;
- технология;
-;
- ресурсы.

На примерах конкретной организации проиллюстрируйте взаимосвязь внутренних переменных.

Задание 4

Нарисуйте схему «Факторы внешней и внутренней среды станции технического обслуживания (СТО)».

Опишите связи между выбранными вами компонентами. Обозначьте факторы, которые могут повлиять на деятельность компании в перспективе (на примерах). Предложите пути минимизации негативного воздействия внешней среды на организацию.

Задание 5

Опишите на примере конкретной организации влияние факторов внутренней среды на эффективность деятельности организации.

Задание 6

Любая организация подобно живому организму проходит определенные стадии развития – жизненный цикл организации (ЖЦО): возникновение, развитие, рост, зрелость, упадок. Это предсказуемые изменения состояния организации, которые протекают во времени с определенной последовательностью.

1. Заполните таблицу 1.
2. Расположите стадии жизненного цикла в нужной последовательности.

3. Проанализировав ситуацию, определите, на какой стадии жизненного цикла находится организация, в которой вы учитесь или работаете (табл. 6).

Таблица 6

Стадии жизненного цикла организации

Стадии ЖЦО	Характеристика

Задание 7

Составьте перечень внешних опасностей и возможностей, с которыми сталкивается конкретная организация (это может быть вуз, в котором вы учитесь, или предприятие, где вы работаете). Для наглядности и облегчения работы все факторы можно расположить в два столбца: 1 – факторы возможностей, 2 – факторы угроз. Факторы в столбцах расположите по степени убывания значимости.

Далее необходимо оценить, обладает ли организация внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Метод, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется управленческое обследование.

Задание 8

В городе N руководство муниципального автобусного предприятия решило увеличить с 1-го числа следующего месяца плату за проезд. Оцените характер воздействия (позитивный или негативный) описанного фактора внешней макросреды на организации, находящиеся в разных частях города. Заполните табл. 7.

**Характер воздействия повышения цен автобусного
предприятия на организации города**

Организация	Характер воздействия	Сила воздействия по 10-балльной шкале

Задание 9

Подберите примеры в различных источниках информации по теме «Влияние факторов внешней среды на деятельность организации».

Тесты для самопроверки

1. Система – это:

а) совокупность хозяйственных единиц учреждений, родственных по своим задачам и организационно объединенных в единое целое;

б) совокупность связанных и взаимодействующих друг с другом элементов, составляющих некоторое целостное образование, имеющее новые свойства, отсутствующие у ее элементов;

в) порядок, форма устройства, организация;

г) социальная общность, группа людей, объединенных общей программой, общей целью или задачей.

2. Большинство организаций относятся к системам:

а) открытым;

б) закрытым;

в) цикличным;

г) замкнутым.

3. *Логически продуманную систему отношений различных уровней между собой, направленных на достижение всех поставленных целей, называют:*

- а) структура;
- б) технология;
- в) задачи;
- г) ресурсы.

4. *Организация – это:*

- а) группа людей, деятельность которых сознательно контролируется для достижения общей цели;
- б) использует основные ресурсы: капитал, материалы, люди, технологии, информация;
- в) имеет характеристики: ресурсы, зависимость от внешней среды, горизонтальное и вертикальное разделение труда, подразделения;
- г) все выше перечисленное верно.

5. *Открытые системы обладают устойчивостью:*

- а) динамической;
- б) статической;
- в) системной;
- г) процессной.

6. *Свойство эмерджентности системы означает:*

- а) наличие связей между системой и окружающей средой;
- б) способность системы видоизменяться;
- в) возникновение у системы принципиально нового качества;
- г) целенаправленность системы.

7. *Закон синергии означает:*

- а) способность приспосабливаться к окружающей среде;
- б) появление качественно новых свойств при объединении элементов в единое целое;
- в) использование обратной связи;
- г) способность к изменению в соответствии с внутренней присущей целью.

8. *Всякая организация представляет собой:*

- а) горизонтальную линию, которая отражает цепь команд управления;
- б) круг, который символизирует демократию в управлении;
- в) пирамиду, где отражена иерархия управления;
- г) все ответы верны.

9. *Установите соответствие классификационного признака виду организации:*

- | | |
|--|--------------------|
| 1) способ социальной организованности | а) частные |
| 2) форма собственности | б) партисипативные |
| 3) отношение к прибыли | в) виртуальные |
| 4) формирование отношений внутри организации | г) формальные |
| 5) характер существования | д) некоммерческие |

10. *Жизненный цикл организации характеризуется:*

- а) периодом продвижения товара;
- б) временем, в течение которого организация проходит этапы своего развития;
- в) временем активности организации;
- г) периодом возникновения.

11. *Открытая система характеризуется:*

- а) самообеспечением;
- б) взаимодействием с внешней средой;
- в) независимостью от среды, окружающей систему;
- г) нет верного ответа.

4. ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

Основные вопросы для изучения темы

1. Сущность и понятие организационной структуры управления.
2. Типы и особенности организационных структур.
3. Основы проектирования организационных структур управления.
4. Этапы процесса проектирования организации.
5. Понятие организационных полномочий и их виды.

Основные понятия темы

Структура организации, звенья управления, уровни управления, линейные связи подчинения, функциональные связи подчинения, линейная структура управления, функциональная структура управления, дивизиональная организационная структура, проектная организация, матричная организация, организации конгломератного типа, иерархия уровней управления, централизованные организации, децентрализованные организации, полномочия, линейные полномочия, аппаратные полномочия, штабные полномочия, параллельные полномочия, рекомендательные полномочия, делегирование, ответственность.

Краткое содержание темы

Организационная функция в менеджменте включает:

- создание системы управления, то есть формирование *организационной структуры* управления в соответствии со стратегией организации;
- объединение в единое целое всех элементов организации;
- распределение ответственности и прав между руководителями;

– определение места и роли каждого подразделения организации.

В рамках организационной структуры протекает весь управленческий процесс.

Структура организации – логически обоснованная система взаимоотношений уровней управления и функциональных областей, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

В современном менеджменте выделяют два типа организации: *бюрократические* (или *механистические*) и *адаптивные* (или *органические*).

Бюрократия (механистическая структура) – тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника.

В бюрократической системе нижестоящая ступень иерархии находится под прямым контролем вышестоящей. Каждый сотрудник имеет узкие, строго определенные права, обязанности и компетенции. Вакансии заполняют путем назначения на должность при наличии у кандидата диплома и соответствующих профессиональных качеств. Большинство современных организаций представляют собой варианты бюрократии.

В управленческой практике наиболее распространены следующие типы бюрократических организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная.

Линейная организационная структура управления. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации, исходящих от так называемого линейного менеджера, то есть лица, полностью отвечающего за деятельность фирмы (как правило, небольшой) или ее структурных подразделений (в крупной фирме). Это одна из простейших организационных структур управления, которая характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий все функции управления (рис. 6, табл. 8).

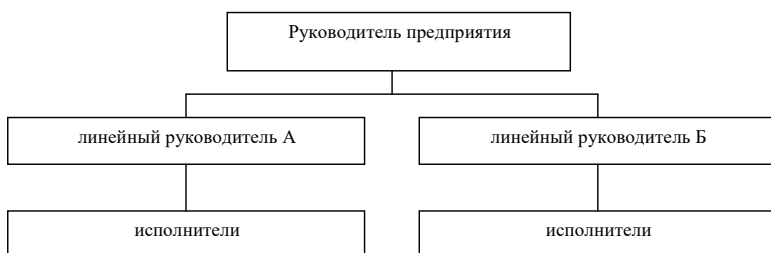


Рис. 6. Линейная структура управления организацией

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых ими объектов.

Таблица 8

Преимущества и недостатки линейной организационной структуры управления

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> – единство и четкость распоряжений; – согласованность действий исполнителей; – простота управления (один канал связи); – четко выраженная ответственность; – оперативность в принятии решений; – личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения. 	<ul style="list-style-type: none"> – высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечить эффективное руководство по всем функциям управления; – отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений; – перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами; – концентрация власти в управляемой верхушке.

Функциональная организационная структура (эффективна для организаций среднего размера) – организация, в которой каждый ее элемент имеет четко определенную, конкретную задачу и обязанности (производство, финансы, маркетинг и т.п.), то есть организационная структура, построенная в соответствии с видами работ, выполняемыми отдельными подразделениями (рис. 7).

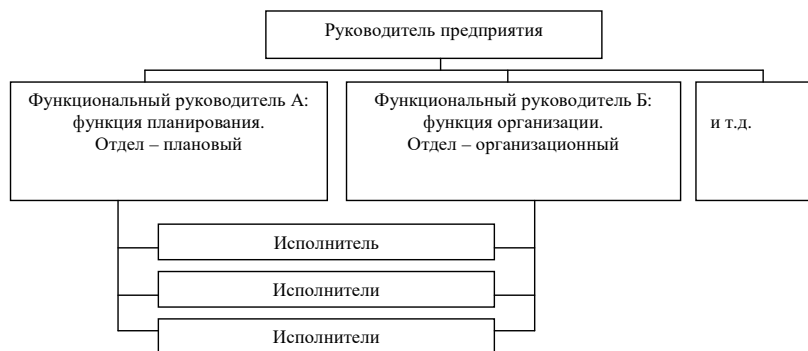


Рис. 7. Функциональная структура управления организацией

Если размер организации или данного отдела велик, то функциональные отделы можно в свою очередь разбить на более мелкие подразделения. Они называются вторичными, или производными. Основная идея функциональной структуры состоит в том, чтобы максимально использовать преимущества специализации и не допустить перегрузки руководства. При этом необходимо, чтобы подразделения не ставили собственные цели выше общих целей организации. Основные преимущества и недостатки функциональной организационной структуры управления отражены в табл. 9.

**Преимущества и недостатки функциональной
организационной структуры управления**

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> – высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций; – освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов; – стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов; – исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций; – уменьшение потребности в специалистах широкого профиля. 	<ul style="list-style-type: none"> – чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений; – трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами; – появление тенденций чрезмерной централизации; – длительность процедур принятия решений; – относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

Линейно-функциональная (штабная) структура управления. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. При разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.д.). То есть линейно-функциональная структура управления (рис. 8), состоит из линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу и специализированных обслуживающих функциональных подразделений.

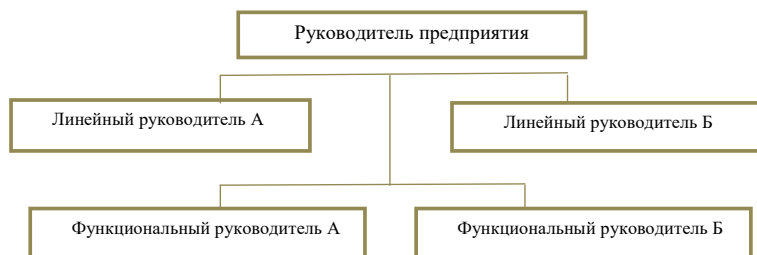


Рис. 8. Линейно-функциональная структура организации

Линейно-функциональные организационные структуры управления наиболее эффективны в стабильной среде, рассчитаны на использование действующих технологий, содействуют эффективному выполнению стандартизированных эксплуатационных мероприятий, ориентированы на ценовую конкуренцию (табл. 10). Они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции.

Таблица 10

Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры управления

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> – лучшая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников; – освобождение главного линейного менеджера от детального анализа проблем; – возможность привлечения консультантов и экспертов. 	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями; – недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решения, как правило, в его реализации не участвует; – чрезмерно развитая система связей по вертикали, то есть тенденция к чрезмерной централизации.

В больших организациях, для которых функциональные структуры уже перестают быть эффективными, используют дивизиональную организационную структуру (от англ. *divi-*

sion – подразделение). Это такой тип организационной структуры, в соответствии с которым деление организации на элементы и блоки происходит по видам товаров или услуг (продуктовые структуры), группам покупателей (структуры, ориентированные на покупателя) или географическим регионам (региональные структуры). Дивизиональные структуры управления широко применяются в компаниях с численностью сотрудников более 1000 человек, но необходимость ее применения может возникать уже при численности 500–700 сотрудников.

Различия между линейно-функциональной и дивизиональной структурами состоят в следующем. Если первая строится по «шахматному» принципу, когда на каждую из функций – линейную или штабную – формируется система служб («шахта»), пронизывающая всю компанию сверху донизу, то при дивизиональной структуре эти «шахты» как бы «выкапываются» на уровне производственных отделений. В результате управленческие ресурсы высшего эшелона компании высвобождаются для решения стратегических задач.

Адекватно реагировать на изменения окружающей среды позволяет использование *органической (адаптивной) структуры*, которая принципиально отличается от бюрократической (или механистической) структуры. Основными типами органических структур являются проектные и матричные организации.

Проектная организация – это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества, не выходя за пределы установленной сметы. Когда проект завершен, команду распускают. Ее члены или переходят в другой проект, или возвращаются к постоянной работе в одном из подразделений организации.

В *матричной организации* члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно (рис. 9).

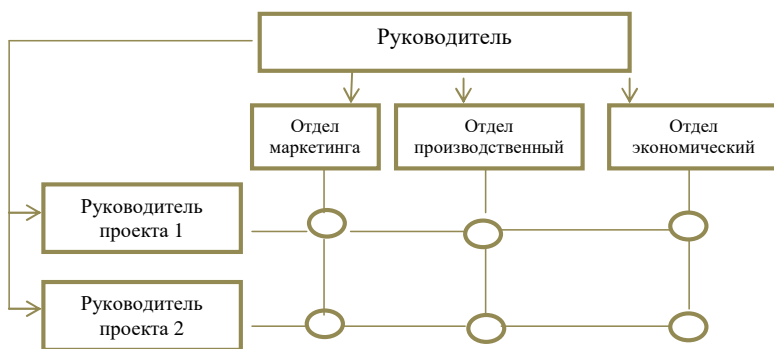


Рис. 9. Матричная структура управления

Руководитель проекта обладает так называемыми «проектными полномочиями». Эти полномочия могут варьироваться от почти всеобъемлющей линейной власти до практически чистых штабных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права руководителю проекта делегирует высшее руководство. Основным недостатком матричной структуры – ее сложность. Наложение вертикальных и горизонтальных полномочий подрывает принцип единоначалия и часто приводит к конфликтам. К достоинствам структуры можно отнести эффективное использование кадров организации.

Еще одним видом адаптивных организаций являются *организации конгломератного типа*. Такие организации приобретают ту форму, которая лучше всего подходит для данной ситуации. Так, в одном подразделении организации может использоваться функциональная структура, в другом – продуктовая, в третьем – проектная.

Важнейшим этапом построения организационной структуры является определение соотношения полномочий различных уровней управления. *Вертикальное разделение труда*, то есть отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной работы организации. Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает в результате *иерархию уровней управления*. Основной характеристикой этой иерархии является *формальная*

подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени управления, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Руководители среднего звена, в свою очередь, могут иметь несколько подчиненных из числа линейных руководителей. Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой *сферу контроля*.

В ходе построения организационной структуры руководитель должен *делегировать* (передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение) подчиненному такой объем полномочий, который необходим последнему для решения поставленных перед ним задач. Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются *централизованными*. *Децентрализованные организации* – это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.

Обязательство выполнять поставленные задачи и отвечать за их удовлетворительное решение представляет собой *ответственность*.

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не человеку, который занимает ее в данный момент. Различают *линейные, аппаратные, рекомендательные, параллельные полномочия*.

Вопросы для обсуждения

1. Какие взаимосвязи существуют между стратегией и организационной структурой?
2. «Организовывать – это значит сначала оценить возможность, а уж потом ставить задачу». Верно ли это?
3. Можно ли назвать пример вида идеальной организационной структуры? Объясните почему?
4. Является ли централизованная организация более жесткой формой управления, чем децентрализованная? Какая, на ваш взгляд, форма более эффективна в управлении?

5. Возможна ли «демократическая иерархия»?
6. Может ли подчинённый нести ответственность за последствия, происходящие в отделе, если он не принимал полномочия от вышестоящего руководителя? Почему?
7. Чем бюрократические структуры отличаются от адаптивных?
8. По каким причинам подчиненные и руководители блокируют процесс делегирования?
9. Дайте определение «полномочиям». Каким образом определяется объем полномочий в организации?

Задания и практические упражнения

Задание 1

Предположите, что вы решили создать малую организацию по ремонту и обслуживанию компьютеров. Какую организационную структуру вы выберете и почему?

Задание 2

Определите тип и разновидность организационной структуры управления любой конкретной организации г. Владивостока. Изобразите ее схематично. Дайте характеристику (достоинств и недостатков) данной организационной структуры.

Задание 3

Определите тип организационной структуры управления, используя ее сильные и слабые стороны (линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, линейная):

Вариант 1

Сильные стороны	Слабые стороны
Простота организационной структуры	Предъявление высоких требований к линейному руководителю, который должен обладать исключительной компетентностью одновременно во всех сферах (бухгалтерия, производство, сбыт и т.д.)

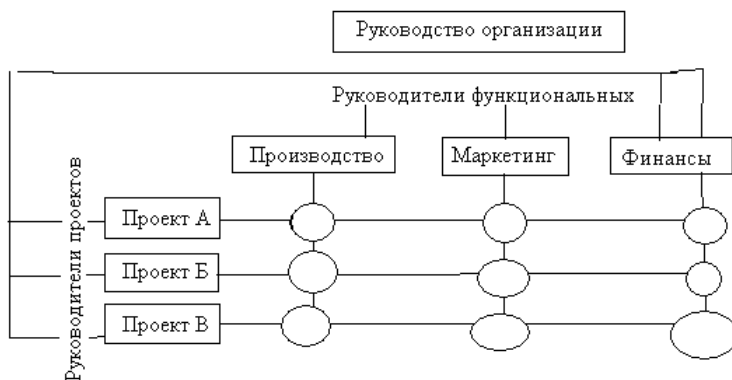
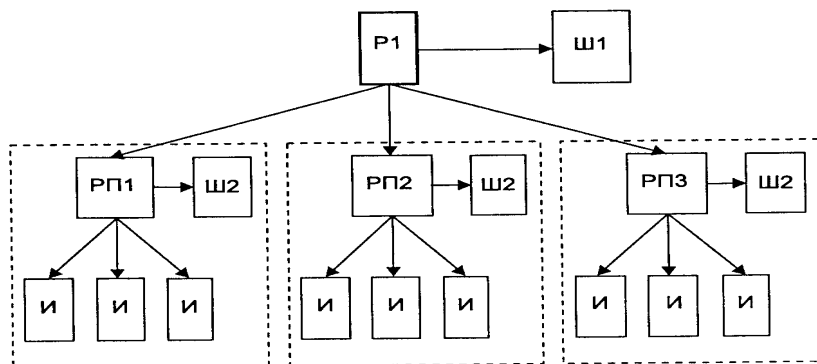
Сильные стороны	Слабые стороны
Полная ответственность линейного руководителя за результаты работы	Отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования, – в работе руководителей практически всех уровней преобладают оперативные проблемы («текучка»)
	Малая гибкость и малая приспособленность к изменению ситуации
	Предъявление высоких требований к линейному руководителю, который должен обладать исключительной компетентностью одновременно во всех сферах (бухгалтерия, производство, сбыт и т. д.)

Вариант 2

Сильные стороны	Слабые стороны
Ориентация на источник прибыли прибыльный продукт	Сложность (много этажей управления), нет быстрогодействия, повышаются затраты на содержание управленческого персонала
Децентрализация в условиях специализированных фирм, которая повышает самостоятельность принимаемых решений и их обоснованность	Разобоченность штабной структуры отделений и штаба компании
Скоординированное управление, которое положительно проявляется с позиций проведения единой политики фирмы, в том числе на рынке, проведения политики развития персонала в целом, возможности проведения рекламной кампании, имиджа фирмы в целом	Основные связи структуры – вертикальные, поэтому имеют общие для иерархической структуры недостатки: волокита, перегруженное управление, плохая взаимосвязь при решении вопросов для всех подразделений, дублирование функций на различных этапах.
Обеспечение более тесной связи с партнерами	Сложность (много этажей управления), нет быстрогодействия, повышаются затраты на содержание управленческого персонала

Задание 3

Определите виды структур управления, представленные на рисунке, укажите их достоинства и недостатки.



Задание 3

На примере любого предприятия по направлению вашей подготовки напишите в представленных структурах предприятий рисунков 10, 11 в прямоугольники конкретные названия звеньев организационной структуры.

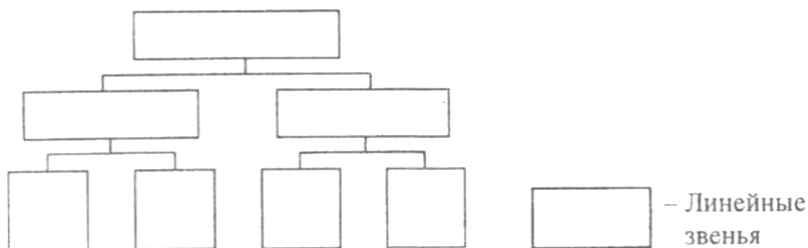


Рис. 10



Рис. 11

Тесты для самопроверки

1. Разработка и построение организационной структуры предприятия относится к функции:

- а) планирования;
- б) мотивации;
- в) контроля;
- г) организации.

2. Суть делегирования заключается:

- а) в установлении приоритетов;
- б) в передаче полномочий и ответственности;
- в) в передаче ответственности на более низкий уровень управления;
- г) в доверии к своим подчиненным.

3. Централизация, в отличие от децентрализации, предполагает:

- а) передачу ответственности за принятые решения;

- б) сотрудничество в организации;
- в) концентрацию прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий в одних руках;
- г) деление в организации работ между ее частями, подразделениями.

4. Иерархические структуры – это:

- а) линейная, функциональная, матричная;
- б) матричная, бригадная, проектная;
- в) линейная, функциональная, линейно-функциональная;
- г) матричная, линейная, проектная.

5. Линейная организация управления позволяет сформулировать управленческую структуру, которая является:

- а) гибкой;
- б) саморегулируемой;
- в) стабильной и прочной;
- г) все перечисленное верно.

6. Основные преимущества матричных структур:

- а) возможность быстрого освоения новых изделий;
- б) эффект двойного подчинения;
- в) возможность использования специалистов невысокого профессионального уровня;
- г) сбалансированный кадровый состав организации.

7. Не нарушается принцип единоначалия в структуре:

- а) функциональной;
- б) матричной;
- в) линейной;
- г) проектной.

8. Заместителя исполнительного директора компании по маркетингу относят:

- а) к функциональному менеджменту;
- б) к линейному менеджменту;
- в) к высшему уровню управления организацией;
- г) к аппаратному (штабному) менеджменту.

9. Деление организации на отдельные блоки, отделы, подразделения – это:

- а) децентрализация;
- б) департаментализация;
- в) блокирование;
- г) дифференциация.

10. Жесткой иерархией власти в компании, формализацией используемых правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в деятельности характеризуется структура управления:

- а) матричная;
- б) адаптивная;
- в) механистическая;
- г) проектная.

5. КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ

Основные вопросы для изучения темы

1. Сущность и цели коммуникаций в организации.
2. Виды коммуникаций в организации.
3. Формы коммуникаций в организации.
4. Элементы и этапы коммуникационного процесса.
5. Межличностные и организационные коммуникационные барьеры и способы их преодоления.
6. Коммуникационные сети.
7. Коммуникационные стили.

Основные понятия темы

Коммуникация, информация, коммуникационный процесс, полемика, спор, деловая беседа, деловые переговоры, шум, монолог, диалог, обратная связь, внутренние коммуникации, внешняя коммуникация, формальная коммуникация, неформальная коммуникация, вербальная коммуникация, невербальная коммуникация, преграды в коммуникациях, эффективная коммуникация.

Краткое содержание темы

Коммуникация – это процесс общения и передачи информации между людьми или их группами в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

Коммуникация – это одно из необходимых условий жизни человека в социуме, а коммуникабельность – одна из важных системных характеристик, сопутствующих успеху. Под коммуникабельностью в социальных группах понимают способность к общению, общительность, способность к совместной работе. В информационных технологиях коммуникабель-

ность – это совместимость разнотипных систем передачи информации. Хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Считается, что, если организация эффективна в области коммуникации, она эффективна и во всех других видах деятельности.

Относительно конкретной организации (компании) можно говорить как о внешней коммуникации, так и о внутренней. *Внешняя коммуникация* – это коммуникации между организацией и внешней средой. Задача внешних коммуникаций – удовлетворить информационные потребности организации, наладить связи с государственными органами, общественностью, поставщиками, клиентами. *Внутренние, или внутриорганизационные, коммуникации* предстают как часть производственно-хозяйственной деятельности: связь между отделами, департаментами и другими подразделениями. Важнейшая цель внутренней коммуникации в организации – создание среди сотрудников поддержки целей и политики, проводимой руководством организации.

По структурному или иерархическому критерию выделяется *межуровневая коммуникация, или вертикальная*, – обмен информацией и знаниями осуществляется как по нисходящей (сообщение подчиненным о принятом управленческом решении), так и по восходящей (отчеты, предложения, объяснительные записки).

В управленческой деятельности отдельно выделяется *межличностная коммуникация*, когда отправителем и получателем выступают отдельные индивиды. В процессе межличностной коммуникации важно уметь преодолевать возникающие преграды. Одна из преград, связанных с восприятием в межличностной коммуникации, возникает из-за конфликта между суждениями и убеждениями отправителя и получателя. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта. Расхождения в основаниях суждений могут становиться причиной избирательного восприятия информации. Слова могут иметь разные значения для разных людей, сообщение, сформулированное одним человеком, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации – возникает семантический барьер. Существуют *невербальные преграды* (обмен взглядами, выражение лица, интонация, модуляция голоса и другие характеристики речи).

Еще одним основанием для типологии коммуникации в организации может служить степень их формализации. *Формальная коммуникация* стандартизирует взаимоотношения между коммуникатором в организации, строго регламентируемые организационными нормами, правилами, основными ценностями. *Неформальная коммуникация* основана на личных, неслужебных, нерегламентированных отношениях. Неформальные связи не носят иерархического характера, но могут быть как горизонтальными (в подавляющем большинстве), так и вертикальными (например, дружеское общение между лидером и рядовым членом группы). Один из каналов неформальной коммуникации – распространение слухов. Таким образом информация передается намного быстрее, чем по каналам формального сообщения.

Помимо перечисленных видов в организации выделяют *вербальную* (письменную и устную) и *невербальную* (визуальную) коммуникацию. Вербальные коммуникации реализуются посредством устных (диалог, совещание, переговоры, презентации и т.п.) или письменных (приказы, распоряжения, инструкции, письма и пр.) сообщений. Невербальные – осуществляются посредством языка телодвижений (осанка, жесты, поза, выражение лица и пр.) и параметров речи (интонация, тембр голоса, темп речи, громкость голоса, произношение, стиль речи и пр.). Способы обеспечения коммуникации хорошо известны – это слушание, речь, чтение, письмо.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми. Основными элементами процесса можно выделить следующие элементы: *отправитель, сообщение, канал связи, получатель*. Коммуникационный процесс включает этапы, отраженные на рис. 12.

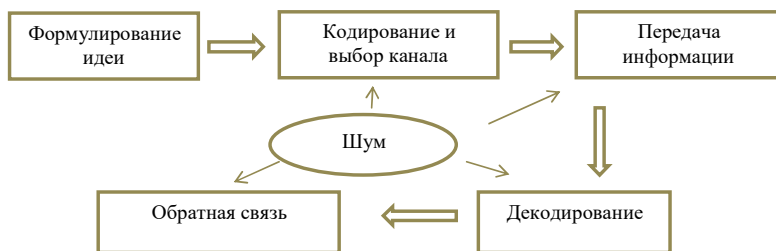


Рис. 12. Коммуникационный процесс

Иногда в процессе коммуникации может возникнуть «шум», источниками которого являются: язык (вербальный и невербальный); различия в восприятии информации; различия в статусе.

Цель коммуникации – обеспечить понимание информации (сообщения), которой обмениваются отправитель и получатель.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя и более людьми. На коммуникацию руководители тратят от 50 до 90 % времени.

В середине 1970-х годов в теории коммуникации стал применяться новый подход, позволяющий анализировать отношения между элементами в коммуникативных структурах, которые рассматривались как составляющие коммуникационных сетей.

Деловое общение является таким видом взаимодействия людей, при котором стиль и манера общения влияют на намерения и притязания собеседника. Субъективный стиль общения создает, без всяких усилий ведущего, положительный эмоциональный отклик, в то время как авторитарная манера общения вносит напряжение между людьми и провоцирует проявление отрицательных эмоциональных состояний. Деловое общение реализуется в различных формах:

- деловые переговоры;
- деловая беседа;
- служебные совещания;
- деловые дискуссии;
- публичные выступления;
- споры, полемика, диспуты, дебаты и прения.

Деловые переговоры – это форма делового общения, которая предполагает наличие несовпадающих или даже противоположных интересов участвующих сторон и требуют от участников умения достигать разумного соглашения.

Деловая беседа (в мире бизнеса, менеджмента и политики) представляет собой устный контакт между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия со стороны своих организаций, фирм или стран для установления деловых отношений, разрешения конкретных проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

Дискуссия (от лат. *discussio* – разбор, рассмотрение, исследование) – это процесс продвижения и разрешения проблем путем выяснения, сопоставления, столкновения, ассимиляции (уподобление, слияние, усвоение), взаимообогащения мнений, точек зрения участников, нахождения правильного решения данной проблемы. Дискуссия как вид делового общения нередко отождествляется с полемикой и спором.

Пolemика – борьба принципиально противоположных мнений, конфронтация, противостояние, противоборство сторон, идей и речей.

Спор – это всякое столкновение мнений, разногласие в точках зрения по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою правоту.

Вопросы для обсуждения

1. Коммуникация и общение – одинаково ли значение этих понятий?
2. Чем отличаются категории «информация» и «коммуникация»?
3. Приведите примеры обмена информацией в организации.
4. Перечислите и раскройте организационные и индивидуальные барьеры в коммуникациях.
5. В чем проявляется важность эффективных коммуникаций для руководителей и организаций?
6. Можно ли обойтись без обратной связи в коммуникационном процессе?
7. Какие могут возникать препятствия на путях межличностного информационного обмена?
8. Каким образом организация может определить эффективность коммуникаций?
9. Необходимо ли руководителю в процессе коммуникации использовать метод «демагогии»? Приведите примеры.
10. Что такое манипулирование руководителем? Какие формы манипулирования вы знаете?
11. Как распространять слухи и толки, повышающие эффективность управления персоналом?
12. Каким образом электронные средства связи, например, электронная почта, могут улучшить коммуникации в совре-

менных организациях? Могут ли они оказать негативное воздействие?

13. Некоторые старшие менеджеры отдают предпочтение информации в письменном виде и компьютерным отчетам, полагая, что они содержат более точные данные, чем те, которые передаются при личном общении. Разделяете ли вы данную точку зрения?

14. Что важнее для менеджеров: умение корректно выражать свои мысли или навыки активного слушания?

Задания и практические упражнения

Задание 1

Вспомните ситуацию в учебе или на работе, когда информация передавалась по «тайному телеграфу». Насколько точными оказались слухи, как реагировали на них люди? Как менеджерам контролировать передаваемую таким образом информацию?

Задание 2

Подготовьте сценарий проведения совещания творческой группы по одной из проблем развития организации или сценарий переговоров по поставке оборудования вашей компании.

Задание 3

Приведите примеры:

- семантических барьеров обмена информацией;
- барьеров восприятия в коммуникационном процессе;
- барьеров невербального обмена информацией в коммуникационном процессе.

Разработайте примеры нейтрализации коммуникационных барьеров на предприятии (ситуацию придумайте сами или возьмите пример из литературы).

Задание 4

Подготовьте деловое письмо.

Вариант 1. Вашему поставщику с просьбой о поставке дополнительной партии цемента.

Вариант 2. Письмо организаторам Республиканской выставки «Достижение техники» о том, что ваша организация примет в ней участие и что вам требуется дополнительная информация об условиях участия.

Вариант 3. Письмо вашему клиенту о том, что вы отказываете ему в просьбе о поставке 10 кранов (причину придумайте сами).

Помните, что деловое письмо должно включать:

- название и адрес фирмы-отправителя,
- название и адрес фирмы-получателя,
- дату и номер письма,
- приветствие (не обязательно),
- текст письма,
- концовку письма (не обязательно),
- роспись (не обязательно),
- имя и должность отправителя,
- вложения.

С целью упрощения процедуры подготовки писем в международной практике широко используются клише. Некоторые из них приведены в таблице 11 (используйте их для написания писем).

Таблица 11

Основные формы клише

Содержательный признак	Основная форма клише
Начало письма	Сообщаем, что... В соответствии с... Ссылаясь на... Рады сообщить... Мы узнали из Вашего письма... В ответ на Ваше письмо...
Просьба	Мы будем (чрезвычайно) благодарны, если Вы... Просим сообщить нам

Содержательный признак	Основная форма клише
Подтверждение	Подтверждаем получение Вашего... Мы получили... Рады подтвердить... В подтверждение нашего...
Связующие элементы	В связи с Вашей просьбой... В случае вашего отказа... В сложившихся обстоятельствах... В связи с выше изложенным... В соответствии с заключенным догово- ром... Мы были бы рады иметь возможность...
Окончание письма	Мы хотели бы заверить вас... Будем признательны за... Ожидаем вашего подтверждения... Просим сообщить нам...

Задание 5*Упражнение «Интерактивные переговоры».*

Студенты разбиваются по парам. Один участник берет на себя роль продавца, другой – покупателя. У каждого участника свои особенные условия и ограничения по предстоящей сделке. Задача участников – провести переговоры и договориться о цене сделки.

Задание 6*Упражнение «Партнёрские (интегративные) переговоры».*

Преподаватель исполняет роль руководителя, студент – подчиненного. Задача преподавателя – используя интегративный стиль, убедить студента выходить на работу в выходные в течение ближайших двух месяцев абсолютно бесплатно. Задача студента – не соглашаться.

Задание 7

Проанализируйте помехи при общении, приведенные в таблице 12. Определите, проявлением какого барьера является каждая из них и заполните табл. 12.

Таблица 12

Помехи и барьеры

№	Помехи	Барьер
1	Различное понимание одних и тех же жестов людьми из разных стран	
2	Фильтрация информации	
3	Жаргон, используемый в рабочей группе	
4	Наличие большого числа уровней в структуре управления	
5	Частое употребление в речи выражений «так сказать», «скажем так» и пр.	
6	Отсутствие у руководителя времени на то, чтобы выслушать каждого подчиненного	
7	Расстояние между общающимися более 50 м	
8	Психологическая несовместимость общающихся	
9	Отсутствие регламентов деятельности работников и подразделений аппарата управления	
10	Различное понимание одних и тех же слов и выражений	
11	Неумение слушать собеседника	
12	Различное восприятие дистанции между общающимися представителями разных стран	

Виды барьеров: культурные различия; личностный барьер; языковой барьер; организационный барьер; временной барьер; физический барьер.

Задание 8

Упражнение «Совещание».

Небольшое машиностроительное предприятие столкнулось с проблемой (выберите любую):

- а) сбыт товара;
- б) появление нового конкурента на рынке, который продает аналогичную продукцию;
- в) ввод эмбарго на поставку необходимых ресурсов из Европы.

Руководителю предприятия необходимо провести деловое совещание по сложившейся проблеме.

Проведите инсценировку данного совещания. Разработайте план совещания. Каждому участнику необходимо подготовить свое выступление. Количество участников и должностной состав определяет руководитель группы.

Примечание. Факты, цифры, условия, подбирают участники инсценировки самостоятельно.

Задание 9

Упражнение «Интерактивные переговоры».

В инсценировке задания принимают два человека. Одному из участников задания отвечает на телефонные звонки в качестве руководителя одной из торговых компаний, а другой выступает в роли разгневанного покупателя, который требует от компании немедленного удовлетворения претензий по купленному товару.

Руководителю торговой компании необходимо удовлетворить требования покупателя, отстаивая интересы своей компании.

Задание 10

Упражнение «Оформление служебной документации по самостоятельно подобранной ситуации».

Подберите ситуацию в интернете о возникающих реальных проблемах на предприятии. На основании подобранной

ситуации примите управленческое решение и оформите в виде резолюции на служебном документе.

Например:

*Зам. директора
по производству
А.А. Иванову*

Довожу до вашего сведения, что сроки выполнения плана по выпуску металлорежущих станков срываются в виду недопоставок комплектующих изделий от поставщика “Ювента”.

*Начальник цеха №42 В.В. Петров
10.12.2008*

Задание 11

Упражнение «Оформление служебной документации».

Вы начальник отдела маркетинга. Напишите докладную записку производственного содержания директору предприятия. Используйте пример в задании 9.

Задание 12

Упражнение «Оформление служебной документации».

Напишите заявление директору предприятия:

- о приеме на работу;
- о переводе на другую должность.

Задание 13

Работа менеджера рассчитана на использование невербального языка. В кабинете менеджера должны быть три зоны общения: рабочий стол менеджера, стол совещаний, место для неформального общения. Нарисуйте кабинет менеджера. Выделите в нем три зоны общения. Расставьте оптимальным образом мебель в кабинете менеджера. Где должен сидеть руководитель во время совещания?

Тесты для самопроверки

1. Виды неформальной коммуникации:

- а) слухи, ложь, донос, наушничество;
- б) инструкции, собеседование;
- в) логическое обоснование работ.

2. Виды вертикальных коммуникаций:

- а) нисходящая;
- б) неформальная;
- в) внешняя;
- г) восходящая.

3. Создатель сообщений:

- а) получатель;
- б) канал;
- в) источник;
- г) код.

4. Вторичный элемент процесса коммуникации – это:

- а) сообщение;
- б) канал;
- в) информация;
- г) источник.

5. Информационным критерием эффективности межличностной коммуникации является:

- а) удовлетворенность партнеров по коммуникации;
- б) доброжелательная атмосфера общения;
- в) желание сторон продолжать коммуникации;
- г) близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения.

6. «Кодирование» – это:

- а) выбор способа отправления информации;
- б) выбор способа обозначения содержания информации;
- в) выбор между вербальным и невербальным способами передачи информации;
- г) недопонимание между общающимися.

7. «Шум» в коммуникационном процессе – это:
а) технические помехи в выбранном канале коммуникации;

б) все, что может повлиять на искажение информации.

8. Поручение начальника цеха начальнику участка – это:

а) восходящая коммуникация;

б) горизонтальная коммуникация;

в) нисходящая коммуникация;

г) неформальная коммуникация.

9. Коммуникация – это:

а) обмен информацией;

б) планирование личного времени;

в) система методов управления.

10. Коммуникации без использования слов называют:

а) неформальными;

б) формальными;

в) вербальными;

г) невербальными.

11. Горизонтальные коммуникации осуществляются между:

а) внешней средой и организацией;

б) уровнями управления;

в) подразделениями;

г) друзьями.

6. РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Основные вопросы для изучения темы

1. Понятие и природа управленческого решения.
2. Классификация управленческих решений.
3. Процесс принятия управленческого решения и его структура.
4. Модели принятия управленческого решения.
5. Методы разработки и принятия управленческих решений.

Основные понятия темы

Проблема, решение, управленческое решение, процесс решения, требования к управленческим решениям, методы принятия решений, альтернатива, принятие решения, экономическая эффективность, социальная эффективность.

Краткое содержание темы

Эффективность деятельности предприятий любой формы собственности обуславливается не только возможностями капиталовложений в современное оборудование, но и квалификацией руководителей, уровнем их компетенции, умением предвидеть, вовремя принимать и реализовывать необходимые решения.

Понятие «*решение*» по-разному интерпретируется в разных областях знаний. Общая теория принятия решений, разработанная на основе математических методов и формальной логики, используется в экономике и имеет предпосылки для широкого распространения. С позиции данной теории, «*принятие решений*» – это выбор из множества наиболее предпочтительной альтернативы. *Альтернативой* называют один ва-

риант действий, исключающий возможность реализации другого варианта.

Философская наука трактует *«решение»* как процесс и результат выбора цели и способа действий.

В экономической литературе понятие *решение* рассматривается как акт выбора и результат выбора (*выбор определенного курса действий из возможных вариантов*). Решение как процесс предполагает временной интервал, в течение которого оно разрабатывается, принимается и реализуется.

В теории управления определение *«управленческое решение»* чаще всего формулируется как:

- как *обдуманый вывод о необходимости осуществить какие-то действия, связанные с достижением целей организации либо наоборот воздержаться от них* (В.Р. Веснин);

- как *управленческий результат, в котором определена деятельность людей* (З.П. Румянцева, Н.В. Филинов, Т.Б. Шрамченко);

- как *продукт управленческого труда, организационная реакция на возникшую проблему* (О.И. Ларичев);

- как *управленческое решение – основной результат управленческой деятельности* (М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури).

В основе управленческого решения лежит разрешение проблемы.

В процессе управления менеджер принимает огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. Управленческие решения *классифицируются* по следующим признакам:

- *по уровню масштаба, например, уровень предприятия, подразделения, отдела, бригады и др.;*

- *по содержанию.* Принимаемые решения могут относиться к определенной деятельности предприятия: экономической, технической, социальной, организационной и др.;

- *по времени действия.* Решения, принимаемые на длительный срок (5 и более лет), являются *стратегическими*, решения, рассчитанные на год или квартал – *среднесрочными*, на месяц, неделю и сутки – *краткосрочными*. К краткосрочным

решениям относятся текущие, оперативные решения, принимаемые для разрешения текущих, частных ситуаций;

- *по форме* – документированные и не документированные (устные);

- *по степени структурированности*: структурированные и неструктурированные. Структурированные решения являются результатом реализации определенной последовательности действий или шагов в прошлом (например, закупка товаров, формирование ассортимента, подбор кадров и др.). Структурированные решения называют программируемыми. Неструктурированные решения принимаются в ситуациях, отличающихся новизной, существенной неполнотой информации, многообразием и сложностью влияния различных факторов;

- *по степени уникальности*: рутинные, оптимальные, рациональные, новаторские;

- *по надежности исходной информации*: на основе надежной информации, рисковые, ненадежные;

- *по учету изменения данных*: жесткие, гибкие.

Классификация управленческих решений дает возможность систематизировать характеризующие их производственные ситуации, информацию и процедуры, связанные с ее обработкой.

Процесс выработки решения имеет определенную технологию, соблюдение которой способствует обеспечению необходимого уровня качества управленческого решения. Под *технологией принятия решений* понимается совокупность последовательных приемов и способов для достижения цели.

Принятие решения – это не одномоментный акт, а результат процесса, развивающегося во времени и имеющего определенную структуру.

Процессом принятия решения является последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблемной ситуации и заключающихся в анализе сложившейся ситуации, генерации альтернатив решения, принятии решения и организации реализации его выполнения.

Универсального алгоритма принятия решения, который подошел бы для любой ситуации, не существует. М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури в процессе принятия решения выделяют 7 этапов (рис. 13).



Рис. 13. Этапы принятия решения

М. Мескон с соавторами считают, что первый шаг на пути решения – это диагностика проблемы или диагноз, полный и правильный. Прежде чем выдвигать альтернативы принятия решения, необходимо обеспечить их реалистичность. Делается это путем выявления не зависящих от организации факторов (ограничений). Например, ими могут выступать нормативные акты или финансовые ресурсы и т.п. На этом этапе проводится анализ каждой из выдвинутых идей, их сравнение, определение «плюсов» и «минусов», сильных и слабых сторон. Для этого может быть использован метод экспертной оценки. Этап выбора наилучшей альтернативы или называемый некоторыми авторами «выбор максимизированной альтернативы», по сути, собственно, и является принятием управленческого решения. Это основной управленческий акт, который совершается руководителем. Поэтому на следующих этапах – исполнения и обратной связи – задача руководителя заключается в оценке изменений, которые наступают в проблемной ситуации связи с реализуемым решением, то есть в определении, насколько они «вписываются в план» и меняют ситуацию в нужном, желательном направлении.

Методы принятия решений могут быть различными:

1) метод, основанный на *интуиции* – использование накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности менеджера, что помогает выбрать и принять правильное решение;

2) метод, основанный на понятии «*здорового смысла*», – использование накопленного практического опыта руководителя;

3) метод, основанный на *научно-практическом подходе*, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки большого количества информации, помогающий обосновать принимаемые решения.

Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией. Поэтому управление должно быть целенаправленным, должна быть известна цель управления. В системе управления обязательно должен соблюдаться принцип выбора принимаемого решения из определенного набора решений. Чем больше выбор, тем эффективнее управление.

Принятие решения основывается на его эффективности. Под *эффективностью управленческих решений* понимается совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение, получение определенного эффекта. К показателям эффективности разработки управленческих решений относятся:

- срок реализации решения;
- степень обоснованности решений (использование научных методов разработки, современных подходов);
- многовариантность расчетов;
- наличие прогрессивного отечественного и зарубежного опыта;
- расходы, связанные с разработкой проекта решения;
- стоимость реализации решения;
- учет степени риска в реализации решения и др.

В экономической теории различают два вида эффективности: *экономическую* и *социальную*. *Экономическая эффективность* характеризуется отношением полученного результата к затратам в соответствии с формулой.

$$\mathcal{E} = \frac{P}{Z}, \quad (1)$$

где \mathcal{E} – экономическая эффективность; P – полученный результат; Z – затраты.

Показателями экономической эффективности решений могут быть: рентабельность, оборачиваемость, окупаемость капиталовложений, фондоемкость, фондоотдача, производи-

тельность труда, соотношение роста заработной платы и производительности труда и т.д.

Примером показателей социальной эффективности могут быть: степень выполнения заказов потребителей; своевременность выполнения заказа; полнота выполнения заказа; оказание дополнительных услуг; послепродажный сервис; степень технической оснащённости управленческого труда, текучесть работников аппарата управления, квалификационный уровень кадров и т.п.

Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям:

1. Убедительность – подтверждение фактами, серьезными доводами, обоснованиями.

2. Любое решение должно быть личным решением, как менеджера, так и каждого исполнителя.

3. Ясность, точность, вразумительность – четкость формулировок.

4. Рассмотрение организации с позиции системного подхода.

5. Возможность реально воплотить решение в жизнь.

6. Учёт возможных последствий каждого управленческого решения для всех блоков организации.

7. Своевременность – реализация в нужный момент или за определённый период времени.

8. Решение должно основываться не только на интуиции, но и на результатах логичного мыслительного процесса, методах менеджмента.

9. Предпочтительнее решение, основанное на знании и применении методов менеджмента, накопленном опыте, суждениях.

10. Принимающий решение не должен бояться инноваций, а должен уметь адаптироваться к новому и сложному.

11. Экономичность – дешевизна принятия и реализации решения.

12. Эффективность – степень достижения поставленных целей, результата в сопоставлении с затратами ресурсов.

Вопросы для обсуждения

1. В теории управления существует достаточно много определений понятия «управленческое решение». Какое из них вам кажется оптимальным?
2. Приведите классификацию управленческих решений в менеджменте.
3. Каким образом поведенческие факторы руководителя влияют на процесс принятия решений?
4. Опишите процесс принятия управленческих решений.
5. Что такое проблема? Как связана проблема и управленческое решение?
6. Какие показатели могут свидетельствовать об оценке эффективности принятия решений?
7. Опишите известные вам патологии в принятии управленческих решений.
8. Как, на ваш взгляд, влияют нравственные критерии на отношения коллег к решениям в менеджменте?
9. Что вы знаете о возможных решениях при выполнении функции «контроль»?
10. Чем, по вашему мнению, социальные решения отличаются от экономических? Аргументируйте ваш ответ.
11. Можно ли рассматривать решения в менеджменте как продукт управленческой деятельности? Обоснуйте ваш ответ.
12. Каковы рекомендации специалистов при оценке эффективности принятых решений? Согласны ли вы с ними? Поясните вашу позицию.

Задания и практические упражнения

Задание 1

Используя стандартный алгоритм принятия и реализации управленческого решения, определите последовательность действий при принятии и реализации следующих решений:

- а) определение новых направлений деятельности (выбор компании по своему выбору);
- б) поиск сотрудников на работу (выбор компании по своему выбору);
- в) выбор поставщиков товара в автомагазин;

г) повышение эффективности работы персонала компании (выбор компании по своему выбору).

Задание 2

«Сражение выигрывает тот, кто *решил* его выиграть.»
Л.Н. Толстой.

Объясните слова автора. Приведите примеры из опыта, из средств массовой информации.

Задание 3

Чем коллективное принятие решения отличается от коллегиального? Проанализируйте достоинства и недостатки индивидуального и группового принятия решений. Составьте сравнительную таблицу.

Задание 4

Приведите хотя бы три примера принятия решений при выполнении функции «мотивация».

Задание 5

Какой этап рационального решения проблемы, по вашему мнению, требует применения социально-психологических методов, какой – организационно-распорядительных, а какой – экономико-статистических? Аргументируйте ваше мнение. Приведите примеры.

Задание 6

Организация «D» стала терять свои конкурентные преимущества на рынке, что привело к снижению уровня конкурентоспособности выпускаемых ею компьютеров, ее стала вытеснять с рынка организация «E». Чтобы снова успешно завоевать часть рынка, организации «D» необходимо правильно разработать управленческое решение о наборе потребительских свойств выпускаемых компьютеров, например, изменить конфигурацию монитора. Какие управленческие решения разработали бы вы в данной ситуации, если бы были менеджером организации «D»? Как повлияет ваше решение на качество компьютеров?

Задание 7

Вам необходимо оценить эффективность принимаемого управленческого решения (к любому, можно к заданию 6). Вы разработали три альтернативы:

- 1) выгода от реализации решения равна затратам;
- 2) затраты через некоторое время начинают превышать выгоду;
- 3) выгода через некоторое время начинает превышать затраты.

Задание 8

Предположите, что вы получили должность менеджера по персоналу или специалиста-маркетолога, какой мотивационной теории вы отдадите предпочтение, на каких принципах проектирования оптимальных систем мотивации труда вы будете акцентировать внимание? Почему?

Тесты для самопроверки

1. Решение – это:

- а) выбор альтернативы;
- б) концентрированное выражение процесса управления;
- в) соглашение о кооперации;
- г) нет верного ответа.

2. В менеджменте принятие решения – это:

- а) систематизированный процесс;
- б) умение, развиваемое обучением и опытом;
- в) отношения между менеджерами;
- г) нет верного ответа.

3. Понятие «запрограммированные» решения заимствовано из языка:

- а) космонавтов;
- б) прогнозистов;
- в) программистов;
- г) компьютерщиков.

4. Запрограммированные решения являются критерием:

- а) содержания;
- б) продолжительности действия;
- в) структурированности;
- г) направленности.

5. По содержанию самыми сложными в большинстве случаев являются решения:

- а) экономические;
- б) социальные;
- в) организационные;
- г) инновационные.

6. Классификация решений на одно- и многоуровневые относится к:

- а) числу целей;
- б) продолжительности действия;
- в) уровню принятия решения;
- г) глубине воздействия.

7. Первым этапом решения сложной проблемы считается:

- а) сбор релевантной информации;
- б) диагностика проблемы;
- в) составление списка всех альтернатив;
- г) выявление альтернатив.

8. Установка ограничений и критериев для принятия решения – это этап:

- а) первый;
- б) второй;
- в) третий;
- г) четвертый.

9. Если менеджер использует абсолютно новый подход в решении проблемы, то это уровень принятия решений:

- а) адаптационный;
- б) инновационный;

- в) селективный;
- г) рутинный.

10. Если у менеджера имеется определенная программа, как распознать ситуацию, какое решение принять, то это уровень принятия решений:

- а) адаптационный;
- б) инновационный;
- в) селективный;
- г) рутинный.

11. Требуется инициативы и свободы действий, но лишь в определенных границах, уровень принятия решений:

- а) адаптационный;
- б) инновационный;
- в) селективный;
- г) рутинный.

12. Система принятия решений, обеспечивающая углубленную проработку и согласование решений на нескольких уровнях управления – это:

- а) метод «рингисэй»;
- б) метод теории игр;
- в) метод мозгового штурма;
- г) метод экспертных оценок.

13. Компромисс при принятии решения характеризуется:

- а) установлением некоего среднего результата в споре двух сторон;
- б) уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другой;
- в) принятием решения, учитывающего мнения независимых сил;
- г) продвижение решения, выгодного руководителю.

7. СПЕЦИАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Основные вопросы для изучения темы

1. Сетевое стратегическое партнерство.
2. Типы партнерств.
3. Межорганизационные отношения.
4. Кризис-менеджмент.
5. Кризисные ситуации и инструменты управления.
6. Виды кризисов.
7. Закон о банкротстве.
8. Процедуры банкротства организации.

Основные понятия темы

Стратегическое управление, стратегическое партнерство, сетевые взаимодействия, подходы к управлению, кризис, банкротство, причины кризиса, стадии развития кризиса, процедуры банкротства организации, кризисная ситуация, несостоятельность.

7.1. Сетевое стратегическое партнерство

Стратегическое партнерство организации является частью общей системы стратегического менеджмента. В современной научной литературе выделяется несколько подходов к стратегическому управлению. О.С. Виханский рассматривает «такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает

возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей».

Представители ресурсного подхода к стратегическому управлению, в том числе Б. Вернерфельт, Р.М. Грант, Д.Дж. Коллиз, В.С. Катькалло и др., предполагают источником конкурентного преимущества «экономические ренты, получаемые за счет обладания фирмами различными видами ресурсов, способностей и компетенций». Необходимо отметить, что в данном подходе отдельное внимание уделено разграничению понятий ресурсов и компетенций. Под последними понимаются результаты способов использования фирмой ресурсов. То есть организации способны создавать собственные компетенции.

Отдельным направлением данного подхода стала концепция динамических способностей фирмы, среди авторов которой Д.Д. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен, Б. Когут, Т.Е. Андреева, В.А. Чайка и др. Они формулируют понятие ключевых компетенций фирмы, выделяют ее способности по созданию и реконфигурации собственных компетенций в соответствии с изменениями во внешней среде.

Представители отношенческого подхода: Х. Сингх, Дж.Х. Дайер, Г.Б. Клейнер, К.С. Солодухин, А.А. Гресько и др. считают, что взаимоотношения с различными группами заинтересованных сторон обеспечивает организации формирование конкурентных преимуществ за счет доступа к лучшим ресурсам.

На современном этапе Б.З. Мильнер, М.Н. Миронова, М.Ю. Шерешева отмечают формирование сетевой концепции стратегического управления, что означает повышение значимости межорганизационных отношений в стратегиях организаций, в том числе и образовательных. Катализаторами для опережающего развития сетевых отношений выступили такие новые черты отраслевых рынков, как обострение конкуренции и ее перемещение на глобальный уровень, усложнение производственной и коммерческой деятельности компаний, высокая неопределенность их внешней среды.

В настоящее время многочисленные определения термина «стратегическое партнерство» отличаются базовыми характеристиками, свойствами, подходами. В таблице 13 представлены наиболее популярные определения стратегического партнерства.

Таблица 13

Определение стратегического партнерства

Понятие	Определение
Стратегическое партнерство (сотрудничество)	– общее название форм кооперации ресурсов и координации деятельности компаний с целью получения взаимных выгод (эффекта синергии). ¹
Стратегическое партнерство [между юридическими лицами]	– сотрудничество партнера с экономически значимым партнером, как правило, на уровне юридических лиц, то есть сотрудничество одной компании с более крупной и мощной в финансовом отношении компанией, которая может обеспечить ресурсы для достижения ее стратегических целей. ²
Партнерство стратегическое [между компаниями]	– сотрудничество одной компании с другой, более крупной и мощной, для достижения общих экономических и стратегических целей. ³
Партнерство стратегическое [между компаниями]	– сотрудничество некоторой компании с более крупной и мощной в финансовом отношении компаний, которая может обеспечить ресурсы для достижения некоторых ее экономических и стратегических целей; известно также под названием стратегического альянса или корпоративного договора о взаимной деятельности. ⁴

¹ Финансово-кредитный энциклопедический словарь / под общ. ред. А.Г. Грязновой, 2004. URL: <http://www.vocable.ru/dictionary/1049>

² Фокин Н.И. Партнёрство (аналитический обзор). URL: <http://dictionary-economics.ru/art-20>

³ Словарь бизнес-терминов. URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/-business/9641>

⁴ Большой экономический словарь. – Москва: Институт новой экономики, 1997.

Понятие	Определение
Стратегическое партнёрство [между странами]	– это оформленная долгосрочная программа: достижения и корректировки как общих согласованных целей, идеалов, ценностей и главных интересов каждого партнёра, так и сопоставимой с Программой оценки средств, ресурсов и легитимных технологий, выбранных для достижения общих целей; анализа и учёта стратегических рисков на всех этапах функционирования партнёрства; осуществления самокритики и самоиронии в оценке достигнутых результатов; обеспечения эффективной адаптации всех звеньев процесса партнёрства с учётом изменений внутренней и внешней среды деятельности всех участников партнёрства. ⁵
Стратегическое партнёрство [между муниципалитетами и группами влияния]	– это система общественных отношений, строящаяся на согласовании и защите интересов населения, предпринимателей, органов государственной власти и местного самоуправления по актуальным проблемам социально-экономического развития города в долгосрочной перспективе. ⁶
Стратегическое партнёрство [между субъектами предпринимательства]	– добровольные и основанные на сотрудничестве взаимоотношения с целью ответа на ключевые вызовы региональной экономической среды, способствующие наиболее эффективной деятельности предприятий-партнёров, а также более устойчивому социально-экономическому развитию региона, основанные на следующих принципах: общие ценности (философия), самоорганизация, доверие, равенство, взаимная подотчётность, разделение рисков, затрат и общей выгоды. ⁷

⁵ Кузнецов В.Н. Культура партнёрства как интегрирующий гуманитарный кластер смыслов культуры мира и безопасности. URL: <http://www.rostehnadzor76a.ru/books/kuznetsov-vn/novye-karty-budushche.html>

⁶ Алиева С.В. Реализация механизма стратегического партнёрства в муниципальном управлении // Государственное и муниципальное управление: ученые записки СКАГС. 2009. № 3. С. 47-56.

⁷ Ракутина Н.М. Стратегическое партнёрство в региональном малом бизнесе // Экономические и правовые аспекты регионального развития: история и современность: матер. Всероссийской научно-практ. конф., 2009. URL: <http://egpu.ru/lib/elib/Data/Content/128867578325689541/Default.aspx>

Понятие	Определение
Стратегическое партнерство	– соглашение между двумя компаниями или организациями, чтобы помогать друг другу или работать вместе, чтобы достигать поставленных целей проще.
Стратегическое партнерство [в сфере образования]	– как форма объединения ресурсов государства, работодателей и учреждений системы профессионального образования, направленную на их долгосрочное взаимодействие при соблюдении стратегических интересов. ⁸
Стратегическое партнерство [международное]	– долговременное сотрудничество на международном уровне по большому количеству вопросов с целью получения максимальных выгод для себя и партнера. ⁹
Стратегическое партнерство [между субъектами предпринимательства]	– долговременное, стабильное партнерство. В таком партнерстве стратегические цели (перспективы) имеют преимущество перед сиюминутными выгодами. ¹⁰

⁸ Дрокина К.В. Особенности формирования модели стратегического партнерства на российском рынке труда. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-modeli-strategicheskogo-partnerstva-na-rossiyskom-rynke-truda>

⁹ Новиков И.А. Стратегическое партнерство как феномен международной политики (анализ отношений Россия Евросоюз) // Вестник Волгоградского ун-та. 2010. С. 117-123. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-partnerstvo-kak-fenomen-mezhdunarodnoy-politiki-analiz-otnosheniy-rossiya-evrosoyuz>

¹⁰ Позняков В.П., Вавакина Т.С. Деловое партнерство как одна из форм деловой активности предпринимателей. URL: <http://www.ipras.ru/cntnt/rus/media/on-layn-bibliote/otdelnie-statits/publikacii/rossijskie4/n16poznyako.html>

Понятие	Определение
Стратегическое партнерство [в сфере образования]	– в сфере профессионального образования следует понимать особую форму взаимодействия вуза со своими стратегическими партнерами (регулирующими органами, одновременно являющимися заказчиками и потребителями услуг, основная функция которых – разработка образовательных и профессиональных стандартов и контроль за их применением; саморегулируемыми организациями, которые также должны оказывать влияние на разработку и применение стандартов, регулирование спроса и предложения на рынке труда; другими организациями и структурами, которые потребляют услуги вуза на постоянной платной основе, участвуют в его развитии (в том числе посредством работы в попечительском и других советах), реализуют совместно с вузом долгосрочные целевые программы и являются заказчиками НИР. ¹¹
Стратегическое партнерство	– форма формального соглашения между двумя (двусторонние партнерства) или более (партнерская сеть) сторонами, которые согласились поделиться финансами, навыками, информацией и / или других ресурсами для достижения общих целей.
Стратегическое партнерство (альянс) [между компаниями]	– объединения на контрактной основе, либо путем создания новой организационной структуры, двух и более компаний для достижения взаимовыгодных долгосрочных целей, направленных на повышение конкурентоспособности фирм-участников при сохранении их юридической и экономической независимости. ¹²

Для получения более полного понимания стратегического партнерства необходимо проанализировать содержание этого

¹¹ http://safbd.ru/sites/default/files/sbornik2007-skibnickii_199-209_0.pdf

¹² [http://www.fa.ru/dep/ods/autorefs/Dissertations/Кузнецов%20И.А.-%20\(19.02.2015\)%2045dc5597131c691f15a50fd60dfb875e.pdf](http://www.fa.ru/dep/ods/autorefs/Dissertations/Кузнецов%20И.А.-%20(19.02.2015)%2045dc5597131c691f15a50fd60dfb875e.pdf)

понятия. Для этого была проведена стратификация понятия по следующим характеристикам:

- цели – большинство рассмотренных дефиниций ориентированы на достижение общих целей, как результат стратегического партнерства;
- характер взаимодействия, который предусматривает либо равнозначные позиции партнёров, либо подчёркивается лидерство одного из них;
- по формам организации отмечается как система общественных отношений, как формализованная договоренность либо как форма объединения ресурсов разных видов;
- по срокам реализации большинство отечественных авторов отмечают долгосрочность отношений, подразумевая стратегический характер как ориентацию на длительный период, а не приоритетность потребностей.

Основные признаки стратегического партнерства, сложившиеся на данный момент в теоретическом аспекте:

- долгосрочное, стабильное и добровольное партнерство;
- сотрудничество одной компании с другой, более мощной и крупной;
- достижение экономических и стратегических целей либо всех участников, либо только одной из сторон.

В настоящее время исследователи вопросов стратегического партнерства выделяют различные формы его реализации. Основными типами являются взаимные соглашения, альянс, объединяющие партнерства/ совместные предприятия (табл. 14).

Таблица 14

Типология стратегических партнерств

Характеристика	Объединяющие партнерства	Альянсы	Взаимные соглашения
Форма интеграции	Жесткая форма интеграции, приводит к объединению хозяйственных единиц в одну	Жесткая форма, не ведет к потере самостоятельности партнеров	Мягкая форма, не ведет к потере самостоятельности партнеров

Характеристика	Объединяющие партнерства	Альянсы	Взаимные соглашения
Тип связей	– горизонтальные; – вертикальные	– горизонтальные	– вертикальные, – горизонтальные; – многосторонние
Формы реализации	– слияние	– договорная	– договорная; – сетевая; – кластерная

Источник: составлено автором.

Наиболее распространёнными формами межорганизационных отношений являются сеть, кластер, стратегический альянс. Рассмотрим их общие характеристики в табл. 15.

Таблица 15

Общие характеристики форм межорганизационных отношений

Общие характеристики	Сеть	Кластер	Стратегический альянс
Участники	Определяются конкретным «проектом»	Определяются территориальной и отраслевой принадлежностью	Конкуренты, поставщики, клиенты.
Степень автономности участников	Сохранение автономности	Сохранение автономности	Сохранение автономности
Вид связей	Вертикальные и горизонтальные	Вертикальные и горизонтальные	Горизонтальные (может быть и между организациями смежных сферы деятельности)

Общие характеристики	Сеть	Кластер	Стратегический альянс
Характер отношений	Сотрудничество, доверие	Конкуренция и кооперация	Сотрудничество, совместная координация действий
Степень формализации отношений	Формализованные (низкая), неформализованные	Формализованные (низкая), неформализованные	Формализованные (соглашение о совместной деятельности)
Основа отношений	Самоуправление, взаимозависимость, добровольность	Самоорганизация, взаимосвязанность	Самоуправление, взаимовыгодность, взаимозависимость
Условия вхождения/выхода	Свободные	Свободные	Договорные
Подвижность границ	Подвижные	Подвижные	Подвижные
Задачи интеграции	Повышение деловых способностей, ресурсных возможностей, достижение коллективной эффективности	Повышение эффективности, способности к инновациям	Улучшение показателей, инновации, распределение риска

Кластер является разновидностью сетевой формы интеграции, целью которой является выполнение определенной функции. Под ним понимается «группа близких, географически взаимосвязанных компаний и сотрудничающих с ними организаций, совместно действующих в определенном виде бизнеса, характеризующихся общностью направлений деятельности и дополняющих друг друга».

Отличительной особенностью кластера является стихийный характер образования, что объясняется природой самоорганизации, отсутствием необходимости постановки единой цели и задач. В качестве организационной основы преобладают неформальные взаимодействия и связи. В качестве одного из основных признаков кластера называют конкуренцию. Этот признак существенно отличает кластерную форму отношений от сетевой.

Стратегический альянс как форма интеграции обладает более жесткой структурой и высокой степенью формализации отношений. Создается для достижения единых взаимовыгодных целей.

Сходство с сетями заключается в необходимости согласования целей. Однако риском такого партнерства является возможность потери индивидуальной стратегической автономности. Для альянсов свойственна договорная основа отношений, что затрудняет возможность вступления и выхода из него. Участие в других объединениях для участников альянса является нежелательным, в отличие от сетей.

Межорганизационные сети имеют самоуправляемую структуру, охватывают более широкую категорию образований, и, в отличие от кластеров, предполагают наличие согласованных целей и задач участников. Организационной основой являются договорные и неформальные отношения и связи. В отличие от альянса партнеры имеют высокую степень свободы. Преимущество стратегической сети перед другими формами интеграции заключается в совместном пользовании ресурсами партнеров, что повышает деловые способности, ресурсные возможности организаций-участников и способствует достижению коллективной эффективности деятельности. Основным отличием сетей от стратегических альянсов является «более высокий уровень доверия», также многие авторы отмечают возможность одновременного участия в нескольких сетях.

Под влиянием развития экономики знаний сетевые формы охватывают различные сферы деятельности. Л. Эдвиссон под стратегическими сетевыми структурами понимает организационные формы, пытающиеся реализовать конкурентные пре-

имущества через кооперацию между юридически самостоятельными, но экономически зависящими друг от друга подразделениями. Во всех сетях взаимоотношений содержится огромный невостребованный потенциал ценности, но эту ценность трудно определить. Дополнительная ценность сети – во взаимоотношениях, находящихся за пределами очевидных обменов.

И. Рюэгг-Штюрм, М. Янг определяют сетевые взаимодействия как возможность принадлежать к нескольким системам. Подобного рода принадлежность, как отмечает В.В. Чекарнев, является условием объемного экономического пространства с его сотово-сетевой структурой. Развитие таких взаимодействий возможно только на базе доверия и способности к кооперации.

Доверие в сетевом подходе рассматривается как фактор стратегического этапа построения партнерских отношений, их поддержания и развития. А. Палмер отмечает, что партнерские отношения реализуются персоналом партнеров, а развитие личных взаимодействий создает взаимное доверие.

Доверие и координацию с сохранением автономности деятельности в качестве базовых принципов сетевых взаимодействий выделяют также Р. Майлз и Ч. Сноу, при этом сетевые взаимодействия ориентированы на развитие устойчивых долгосрочных связей между организациями.

А.К. Ляско отмечает, что доверие имеет две составляющие:

- взаимовыгодность экономических результатов взаимодействий;
- уверенность в добросовестности или лояльности партнера.

Д. Тис рассматривает сети как форму реализации процесса обучения фирм, в котором они открывают новые возможности передачи знаний и навыков в гибких структурах, состоящих из множества партнерств.

Е.Р. Метелёва определяет сетевой подход как «задающий принципы исследования социокультурных и социально-экономических явлений и процессов, на любом территориальном уровне несистемно организованных целостностей. Каждый элемент в такой целостности может выполнять несколько ролей (иметь несколько функциональных значений) в опреде-

ленные моменты времени, обладать способностью уходить из сети без вреда для её жизнедеятельности».

С.В. Чистяков, анализируя сетевую форму экономических взаимодействий, отмечает их конкурентные преимущества и принципы: сетевая культура, взаимность и климат доверия.

М. Кастельс определяет сети как «множество взаимосвязанных узлов, конкретное содержание каждого из которых зависит от характера конкретной сетевой структуры». Отличительной чертой сетевых взаимодействий является наличие у каждого участника ключевой компетенции, совокупность которых позволяет быстро выстраивать цепочки и получать синергетический эффект за счет совместного использования различного рода ресурсов.

Ряд авторов в качестве основных принципов формирования и развития сетевых взаимодействий определяют: добровольный характер участия; единство; определение сферы деятельности участников, их значение и место в будущей сети; автономность участников сети; определение взаимосвязи между членами сети; постоянное обновления и развитие; целенаправленная концентрация собственности; оптимальные взаимоотношения индивида и команды; создание и обеспечение единого информационного пространства.

О.О. Зорина, рассматривая эволюцию взглядов на содержание и форму сетевых взаимодействий, определяет их как «механизм регулирования действий экономических субъектов, которые имеют свои уникальные особенности, отличия друг от друга».

П. Бурдые отмечает, что преимуществом постоянного участия в сетевом взаимодействии является свободный доступ к имеющимся ресурсам, это формирует доверие внутри сети.

В.С. Каткало рассматривает отношенческий подход к формированию межорганизационных взаимодействий как один из эволюционных этапов развития стратегического управления.

В своих работах, посвященных исследованию сетевого подхода в различных предметных областях, М.Ю. Шершева отмечает, что можно выделить экономический и управленче-

ский подход к изучению сетей. В частности, для второго характерно «внимание к ...выявлению конкурентных преимуществ, возникающих благодаря деятельности входящих в сеть узлов».

Вопросы получения конкурентных преимуществ в результате сетевых взаимодействий находят отражение в работах многих авторов. Так, Д. Дайер и Х. Сингх в качестве преимуществ определяют сверхприбыль, которая формируется только в результате взаимоотношений «путем совместных идиосинкразических усилий партнеров, специализированных относительно их альянсов».

Факторами формирования конкурентных преимуществ в результате сетевых взаимодействий являются активы, совместное использование знаний, комплиментарные ресурсы и способности участников (акторов). Необходимо отметить, что многие авторы называют социальный капитал в качестве фактора, формирующего ценность сетевых взаимодействий, что приобретает особую значимость при рассмотрении сетевого подхода к развитию стратегического партнерства с университетом.

L. O'Toole and J. Meier рассматривают ценность отношений в сетевой модели с позиции наличия возможности использования и развития собственных ресурсов за счет интеграции их с мобилизованными ресурсами партнеров.

Ценность сетевых взаимодействий создается за счет комбинирования ресурсов акторов, одновременно с этим сетевые взаимоотношения являются стратегическим ресурсом для организаций.

Вопросы получения синергетических эффектов сетевых взаимодействий, отношенческих рент с точки зрения различных подходов к формированию конкурентных преимуществ отражаются в работах О.А. Третьяк.

Сравнивая отношенческий и ресурсный подход к формированию сетевых взаимодействий, М.Ю. Шерешева отмечает, что одним из ключевых аспектов отношенческого подхода является «управление развитием сетевых отношенческих ресурсов, а получение сетевого эффекта рассматривается и в рамках

ресурсного подхода, в части стратегических решений, связанных с формированием компетенций, динамических способностей, знаний и созданием портфеля соответствующих активов».

Р.Г. Пожидаев при исследовании сетевых организаций выделяет особую роль в формировании синергетических эффектов стратегическому центру, который способствует эволюции участников сети (развитие знаний и компетенций), а также отмечает, что «межфирменная сеть может стать получателем отношенческой ренты, возникающей как следствие создания и поддержания отношенческих ресурсов».

Создание межорганизационной сети как фактора создания долгосрочных конкурентных преимуществ указывают в своих работах С.В. Орехова, Г.Н. Пряхин, Ф.Я. Леготин: «эффективность деятельности связана не с умением конкурировать, а с умением сотрудничать с конкурентами и другими контрагентами».

В.В. Радаев отмечает, что «сетевой подход концентрируется на структурах межиндивидуального и межорганизационного взаимодействия», а под сетью рассматривается совокупность устойчивых связей. С этой точки зрения сетевой подход имеет широкое применение для рассмотрения взаимодействий как между отдельными людьми, так и организациями.

Вопросы для обсуждения

1. Что такое сетевое стратегическое партнерство и чем оно отличается от традиционных форм партнерства?
2. Какие основные принципы лежат в основе сетевого партнерства?
3. Какие преимущества и недостатки имеет сетевая форма сотрудничества по сравнению с иерархическими структурами?
4. Как сетевое партнерство способствует повышению конкурентоспособности организаций?
5. Какие отрасли или сферы наиболее активно используют сетевые стратегические партнерства?
6. Как цифровизация и глобализация влияют на развитие сетевых партнерств?

7. Каковы ключевые факторы успеха сетевого стратегического партнерства?

8. Как распределяются роли и ответственность между участниками сети?

9. Какие инструменты и методы управления наиболее эффективны для сетевых партнерств?

10. Какие основные риски связаны с сетевым стратегическим партнерством?

11. Как минимизировать конфликты интересов между участниками сети?

12. Какие барьеры могут препятствовать созданию и развитию сетевых партнерств?

Задания и практические упражнения

Задание 1

Рассмотрите известные примеры сетевого стратегического партнерства в бизнесе. Какие положительные эффекты получили организации благодаря этому партнерству. Определите, какие основные риски есть в данном партнерстве.

Задание 2

Руководитель организации рассматривает возможность вступления в альянс. Обоснуйте целесообразность вступления.

Задание 3

Группа малых предприятий, занимающихся производством экологически чистых продуктов (фермеры, ремесленники, производители органической косметики), решила объединиться в сеть для продвижения своей продукции на региональном и федеральном уровнях. Однако у них нет опыта совместной работы, и каждый участник опасается потерять свою независимость.

Предложите модель сетевого партнерства, которая позволит участникам сохранить автономность, но при этом эффективно сотрудничать.

Задание 4

Несколько небольших туристических агентств в одном городе столкнулись с конкуренцией со стороны крупных онлайн-платформ. Они решили объединиться в сеть, чтобы предложить клиентам уникальные туры и услуги, которые крупные игроки не могут предоставить.

Определите, какие ресурсы (информационные, финансовые, человеческие) могут объединить участники сети для повышения конкурентоспособности.

Задание 5

Несколько небольших кафе и ресторанов в одном районе решили объединиться, чтобы предложить клиентам единую программу лояльности и совместные акции. Однако у них разные целевые аудитории и концепции заведений.

Предложите, как можно согласовать интересы участников сети, чтобы программа лояльности была выгодна всем.

Задание 6

Модель франчайзингового партнерства. Один участник сети (франчайзер) предоставляет другим участникам (франчайзи) право использовать свою бизнес-модель, бренд и технологии за определенную плату.

Назовите преимущества и недостатки такой модели.

Задание 7

Несколько небольших компаний, занимающихся обучением и консалтингом (например, курсы по программированию, маркетингу, дизайну), решили создать сеть для обмена клиентами и совместного продвижения услуг.

1) Разработайте модель взаимодействия, которая позволит участникам сети делиться клиентской базой без потери контроля над своими проектами.

2) Предложите, как можно использовать общие ресурсы (например, платформу для онлайн-обучения или общую базу преподавателей).

3) Опишите, как можно мотивировать участников сети к активному сотрудничеству.

Задание 8

Модель проектного партнерства. Участники сети объединяются для реализации конкретного проекта или решения определенной задачи. После завершения проекта партнерство может быть распущено или преобразовано.

Назовите примеры такого партнерства. Обсудите в группе преимущества и недостатки такой модели.

Задание 9

Рассмотрите модель сетевого стратегического партнерства университета (рис. 14). Какие ключевые элементы вы можете выделить, и в чем их значение для сети.

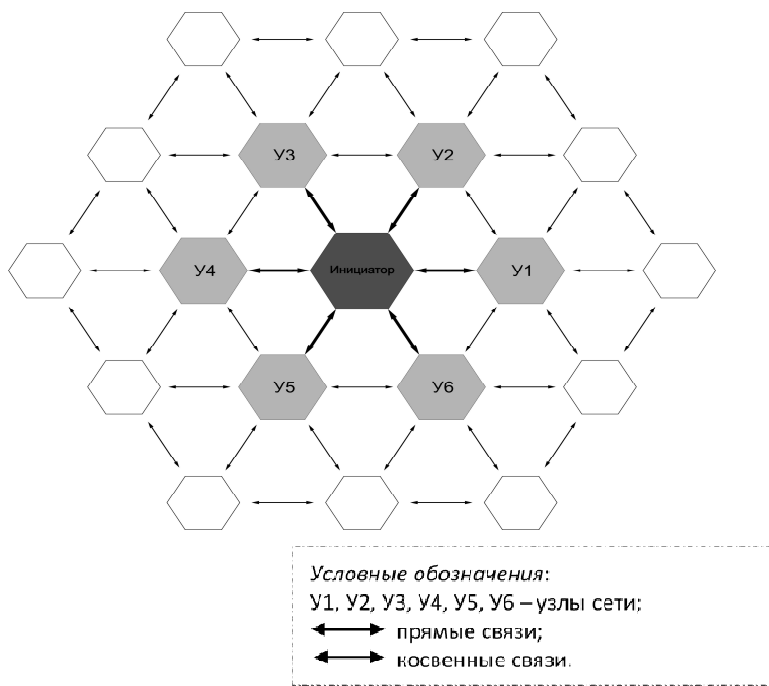


Рис. 14. Концептуальная схема реализации стратегического партнерства университета на основе сетевого подхода

Тесты для самопроверки

1. Какая модель партнерства предполагает объединение организаций на одном уровне цепочки создания стоимости?

- а) вертикальное партнерство;
- б) горизонтальное партнерство;
- в) сетевое партнерство;
- г) проектное партнерство.

2. Какие выгоды получают организации от стратегического партнерства?

- а) доступ к новым ресурсам и знаниям;
- б) снижение конкуренции;
- в) ускорение адаптации к изменениям;
- г) все перечисленные.

3. Что такое стратегическое партнерство?

- а) краткосрочное сотрудничество для решения текущих задач;
- б) долгосрочное взаимодействие для достижения общих стратегических целей;
- в) объединение ресурсов без четких целей;
- г) конкуренция между организациями.

4. Что такое отношенческие активы?

- а) ресурсы организации;
- б) выгоды от долгосрочных отношений с партнерами;
- в) способности организации адаптироваться к изменениям;
- г) сетевые структуры.

5. Что является основным источником конкурентного преимущества в отношенческом подходе?

- а) уникальные ресурсы организации;
- б) взаимоотношения с заинтересованными сторонами;
- в) динамические способности;
- г) сетевые структуры.

6. *Какое понятие в ресурсном подходе описывает способность организации использовать ресурсы?*

- а) ресурсы;
- б) компетенции;
- в) динамические способности;
- г) отношенческие активы.

7. *Какие факторы способствовали развитию сетевой концепции стратегического управления?*

- а) снижение конкуренции и упрощение производственных процессов;
- б) обострение конкуренции и глобализация;
- в) уменьшение неопределенности внешней среды;
- г) снижение значимости межорганизационных отношений.

8. *Фактор формирования конкурентных преимуществ в сетевых взаимодействиях:*

- а) жесткая структура управления;
- б) совместное использование знаний и комплиментарных ресурсов;
- в) отсутствие конкуренции;
- г) невозможность участия в других объединениях.

9. *Доверие в сетевом подходе:*

- а) формальный договор между участниками;
- б) фактор стратегического этапа построения партнерских отношений;
- в) отсутствие конкуренции;
- г) жесткая структура управления.

10. *Отличие сети от стратегических альянсов:*

- а) более высокий уровень доверия;
- б) жесткая формализация отношений;
- в) отсутствие конкуренции;
- г) невозможность участия в других объединениях.

11. В чем преимущество стратегических сетей перед другими формами интеграции?

- а) жесткая структура управления;
- б) совместное пользование ресурсами партнеров;
- в) отсутствие доверия между участниками;
- г) невозможность участия в нескольких сетях.

12. Организационная основа межорганизационных сетей – это:

- а) жесткая централизованная структура;
- б) договорные и неформальные отношения;
- в) отсутствие согласованных целей;
- г) единая стратегическая цель.

13. В чем состоит риск участия в стратегическом альянсе?

- а) потеря индивидуальной стратегической автономности;
- б) отсутствие договорной основы;
- в) невозможность участия в других объединениях;
- г) снижение уровня доверия между партнерами.

14. Особенность кластера – это:

- а) жесткая формализация отношений;
- б) стихийный характер образования;
- в) наличие единой цели;
- г) отсутствие конкуренции.

15. В чем отличие стратегического альянса от кластера?

- а) стихийный характер образования;
- б) жесткая структура и формализация отношений;
- в) отсутствие единой цели;
- г) преобладание неформальных связей.

16. Барьер для вступления и выхода из стратегического альянса – это:

- а) неформальные связи;
- б) договорная основа отношений;
- в) отсутствие конкуренции;
- г) стихийный характер образования.

17. В чем отличие стратегического альянса от кластера?

- а) стихийный характер образования;
- б) жесткая структура и формализация отношений;
- в) отсутствие единой цели;
- г) преобладание неформальных связей.

18. Социальный капитал в контексте сетевых взаимодействий – это:

- а) формальный договор между участниками;
- б) фактор, формирующий ценность сетевых взаимодействий;
- в) отсутствие доверия между участниками;
- г) жесткая структура управления.

19. Отношенческая рента – это:

- а) прибыль, полученная за счет жесткой структуры управления;
- б) сверхприбыль, возникающая в результате взаимоотношений партнеров;
- в) отсутствие конкуренции;
- г) невозможность участия в других объединениях.

20. Управленческий подход, подчеркивающий важность объединения ресурсов и компетенций в рамках партнерства – это:

- а) ресурсный подход;
- б) отношенческий подход;
- в) сетевая концепция;
- г) все перечисленные.

7.2. Основы кризис-менеджмента

Кризис-менеджмент (антикризисное управление) – это процесс предотвращения, смягчения и преодоления кризисных ситуаций в организации.

Основной целью является обеспечение в течение длительного периода конкурентоспособности организации, которая позволит получать достаточно денежных средств для сохранения надежной финансовой устойчивости, оплаты обязательств и дальнейшего развития.

В переводе с греческого слово «кризис» означает решение. В дальнейшем понятие кризиса расширилось и стало применяться к резкому переходу в деятельности системы, к переменам, воспринимаемым как нарушение непрерывности, угрожающее жизнедеятельности системы.

Для демонстрации разности возможности поведения в кризисных ситуациях можно использовать утверждения их смежных наук.

Если у вас возникнут сложности, остановитесь и подумайте (из инструкции по выживанию среди дикой природы), ведь действительно, когда животное слышит какой-то незнакомых звук, оно замирает, и только потом предпринимает какие-либо действия «оценив обстановку». Альберт Эйнштейн говорил: «Мы не можем решить проблемы, используя то же мышление, которое эти проблемы породило», исходя из этого мы понимаем, что невозможно избежать кризиса, не изменив компанию или управленческий подход.

В понятие «кризис-менеджмент» вкладывается и управление организацией в условиях общего экономического кризиса страны (на макроуровне), и управление организацией в условиях ее финансовой несостоятельности, и управление, связанное с деятельностью арбитражных управляющих в рамках судебных процедур по банкротству организации.

Официально признать организацию банкротом может только Арбитражный суд, организация является банкротом, когда она становится неплатежеспособной, поэтому управление уровнем ликвидности предприятия является основной задачей кризис-менеджера. При этом необходима своевременная диагностика финансового состояния организации с целью предупреждения банкротства, а не только применение антикризисного управления, когда перспективы банкротства организации становятся реальными.

В основе кризис-менеджмента должно лежать управление на базе постоянного мониторинга деятельности организации с целью своевременного диагностирования причин ухудшения финансового состояния и определения путей его восстановления, обеспечения существующей рентабельности деятельности, а также экономического роста и развития организации.

Основные цели кризис-менеджмента:

- предотвращение кризисов: выявление потенциальных рисков и разработка стратегий для их минимизации;
- подготовка: создание планов действий на случай кризиса, обучение сотрудников;
- оперативное реагирование: быстрое и эффективное управление кризисной ситуацией для минимизации ущерба;
- восстановление: возвращение к нормальной работе после кризиса и анализ произошедшего для улучшения будущих реакций.

Три основных типа кризисных ситуаций:

1) ситуация, когда у нас нет времени на проведение необходимых изменений; когда время наступления катастрофы ближе, чем время действия ответных мер;

2) ситуация, с которой мы не сталкивались ранее и у нас нет знаний о том, как следует поступить; когда мы не можем построить адекватную модель ситуации и нет понимания, какие меры можно предпринять, а какие ни в коем случае предпринимать нельзя;

3) ситуация, когда мы понимаем ее внутренние механизмы и можем построить ее модель, но нет инструментов влияния на эти механизмы, не можем ничего изменить и вынуждены плыть по течению.

Для каждой из приведенных ситуаций можно выделить *инструменты управления* (соответственно):

1) смена модели управления, переход от регулярного управления к ситуационному, к тому, чтобы действовать с опорой на текущие значения и события;

2) применение чрезвычайных мер подразумевает изменение системы ответственности и власти, переход к жесткой диктатуре и выделение лидера, который лично отвечает за разрешение кризисной ситуации;

3) «замораживание» и максимальное сохранение ресурсов и сотрудников компании.

Социально-экономическая система на макро- или микро- уровне, имеет две тенденции своего существования: функционирование и развитие.

Функционирование – это сохранение системы как целого в первоначальном виде, достигая цели на основе использования и преобразования ресурсов из внешней среды, поддержание жизнедеятельности.

Развитие – постоянное преобразование, укрепляющее жизнедеятельность в условиях изменяющейся внутренней и внешней среды. Развитие характеризует изменения в организации, средствах труда и в работниках. Критерием этих изменений является появление нового качества, укрепляющего стабильность и гармоничность функционирования социально-экономической системы. Фактами развития являются характер производительности труда и ее повышение, усиление мотивации деятельности, возникновение новых технологий.

Связь функционирования и развития имеет диалектический характер, что отражает возможность и закономерность наступления и разрешения кризисов. Функционирование сдерживает развитие и в то же время является его питательной средой, развитие разрушает многие процессы функционирования, но создает условия для его осуществления. Таким образом, возникает циклическая тенденция развития, которая отражает периодическое наступление кризисов. Следовательно, переход от одной стадии жизненного цикла организации к другой без развития, а значит и без кризисов, невозможен.

Кризис переживает несколько стадий в своей динамике:

- латентный, скрытый период, когда его предпосылки незрелуют, но еще не прорываются наружу;
- период обвала, стремительного обострения всех противоречий, резкого ухудшения всех показателей динамики. В этот период набирают силу, открыто проявляются и вступают в борьбу элементы следующей системы, представляющей будущее;
- период смягчения кризиса, создания предпосылок для его преодоления, перехода к фазе депрессии, обеспечивающей временное равновесие между потерявшей свою былую силу системой и утвердившейся, показавшей свою силу новой.

Кризисы не одинаковы не только по своим причинам и последствиям, но и по самой своей сути. Разветвленная классификация кризисов связана с дифференциацией средств и способов управления ими (рис. 15).

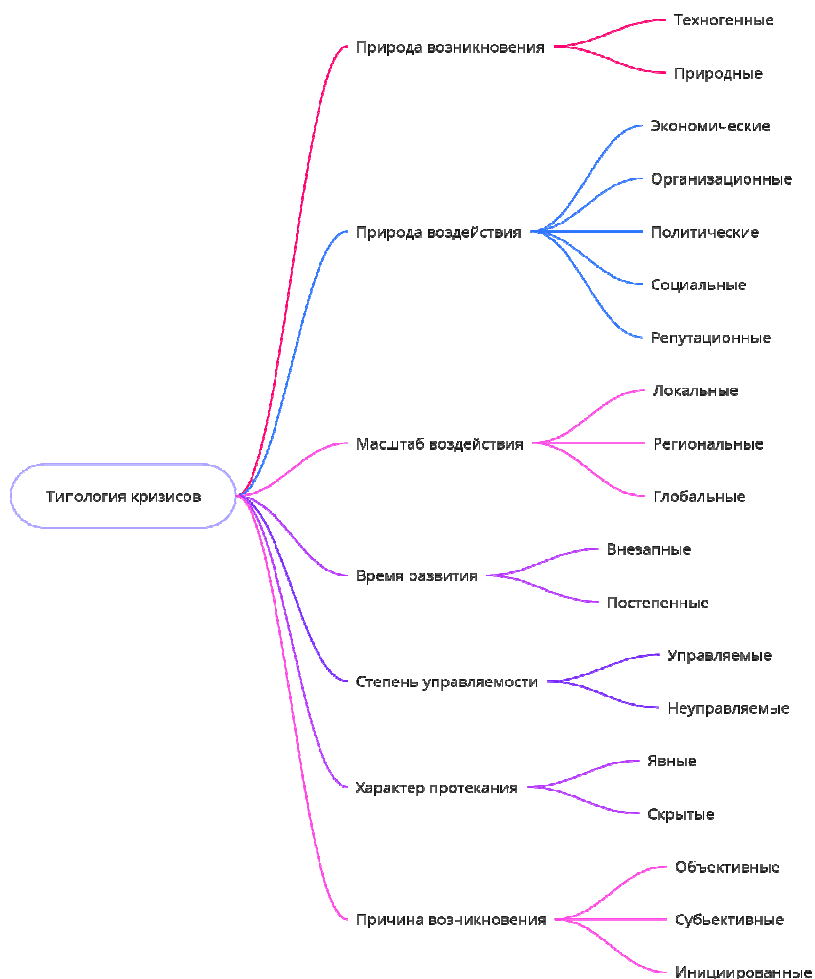


Рис. 15. Типология кризисов

Необходимо различать:

Факторы кризиса – настораживающие события, или зафиксированное состояние, или установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса.

Симптомы кризиса – проявление кризисных явлений. Симптомом кризисного развития могут быть либо несоответствие показателей закономерным соотношениям, либо вре-

менные параметры. Например, темп роста производительности труда должен опережать темп роста заработной платы. Если этого не происходит, то опасность кризиса увеличивается. Симптом – это первоначальное, внешнее проявление кризисных явлений, которые не всегда характеризуют истинные причины кризиса, но по которым эти причины можно установить. Оценивать кризисы следует не только по его симптомам, но и по причинам и реальным факторам.

Причины кризиса – источники его возникновения, воздействуя на которые можно предупредить кризис.

Распознавание кризиса – обнаружение симптомов, факторов и причин кризиса, определение его содержания, свойств и характера.

Средства распознавания кризиса – интуиция, опыт, специальные знания, анализ, исследования, диагностика.

Причины возникновения кризиса

Объективные причины. Обусловлены внешними факторами и связанными с тенденциями макроэкономического развития и не зависят от деятельности организации, например: экономический спад, рецессия, инфляция, изменение курсов валют, снижение покупательной способности, санкции или торговые ограничения, появление новых технологий, которые делают продукцию или услуги компании устаревшими, изменение законодательства (налоги, экологические нормы, трудовое право), политическая нестабильность, смена власти, выход на рынок новых сильных конкурентов, эпидемии или пандемии (например, COVID-19) и др.

Объективные причины кризиса часто требуют от организации гибкости, адаптивности и стратегического планирования для минимизации последствий.

Субъективные причины. Связаны с действиями или бездействием руководящего состава, а также ошибками в управлении, коммуникациях или стратегии. Эти причины зависят от человеческого фактора. Например: отсутствие четкой стратегии развития, неправильное распределение ресурсов, неспособность адаптироваться к изменениям на рынке, назначение на ключевые позиции некомпетентных сотрудников, отсутст-

вие системы мониторинга и анализа ключевых показателей, игнорирование ранних признаков кризиса, ошибки в выборе целевой аудитории, неверная оценка конкурентов, переоценка ожидаемой доходности, консервативность и нежелание внедрять новые технологии, недостаток информации у сотрудников о целях и задачах компании, конфликты между сотрудниками или отделами, отсутствие доверия к руководству, долгое согласование решений, отсутствие гибкости в управлении и др.

Субъективные причины кризиса можно предотвратить, если уделять внимание качеству управления, обучению сотрудников, стратегическому планированию и созданию здоровой корпоративной культуры.

Природные причины. Связаны с естественными процессами или явлениями, которые могут негативно повлиять на деятельность организации. Эти причины обычно не зависят от действий людей и часто носят стихийный характер. Например: стихийные бедствия (землетрясения – разрушение инфраструктуры, зданий, производственных мощностей; наводнения – затопление территорий, повреждение оборудования, остановка производства; ураганы, штормы, торнадо – повреждение зданий, коммуникаций, транспортных путей; извержения вулканов – разрушение инфраструктуры, выбросы пепла, нарушение авиасообщения); климатические изменения (засухи – нехватка воды для производственных процессов, снижение урожайности в сельском хозяйстве; аномальные температуры – перегрев или переохлаждение оборудования, снижение производительности труда; лесные пожары – уничтожение ресурсов, угроза для жизни людей, ухудшение экологической обстановки); эпидемии и пандемии (распространение болезней – снижение численности работоспособного населения, карантинные меры, остановка производства, пандемии (например, COVID-19): нарушение цепочек поставок, снижение спроса, ограничение передвижения людей); геологические процессы (оползни – разрушение инфраструктуры, дорог, зданий; цунами – затопление прибрежных территорий, разрушение портов, заводов, жилых зон).

Природные причины кризиса чаще непредсказуемы, но подготовка и адаптация помогают минимизировать их послед-

ствия: разработка планов действий на случай стихийных бедствий, страхование имущества и бизнеса, создание резервных мощностей и запасов и другие меры.

Экологические причины. Связаны с негативным воздействием на окружающую среду, которое может привести к серьезным последствиям для организаций, экономики и общества в целом, чаще всего возникают из-за деятельности человека. Например: загрязнение воздуха (выбросы вредных веществ промышленными предприятиями, транспортными средствами приводят к ухудшению здоровья людей и экологической обстановки); загрязнение воды (сброс отходов в реки, озера, моря делает воду непригодной для использования и вредит экосистемам); загрязнение почвы (использование химических удобрений, захоронение отходов снижает плодородие земли и загрязняет продукты питания); вырубка лесов (снижение биоразнообразия, изменение климата); истощение полезных ископаемых (чрезмерная добыча нефти, газа, угля, металлов ведет к их дефициту); утрата биоразнообразия, вымирание видов и/или инвазивные виды (разрушение естественных мест обитания, загрязнение, чрезмерная охота и рыболовство нарушает экологический баланс, распространение чужеродных видов, вытесняющих местные); пластиковое загрязнение (накопление пластика в океанах вредит морским обитателям); токсичные отходы (неправильное хранение или утилизация химических, радиоактивных отходов угрожает здоровью людей и окружающей среде); уничтожение лесов, болот, коралловых рифов (потеря естественных экосистем, играющих ключевую роль в поддержании климата и биоразнообразия); урбанизация (расширение городов и инфраструктуры за счет природных территорий).

Экологические причины кризиса требуют комплексного подхода и сотрудничества на глобальном уровне для минимизации их последствий и перехода к устойчивому развитию. Ключевыми мерами для недопущения или минимизации последствий на глобальном уровне являются внедрение технологий очистки выбросов и отходов, сокращение использования пластика и переход на биоразлагаемые материалы, восстановление лесов и других экосистем, развитие устойчивого сель-

ского хозяйства и рыболовства. А для компаний – соблюдение экологических стандартов и норм.

Закон о банкротстве регулирует процессы, связанные с финансовой несостоятельностью юридических и физических лиц. Институт банкротства в Российской Федерации реализует федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».

Цели закона о банкротстве:

Защита прав кредиторов. Закон устанавливает порядок удовлетворения требований кредиторов, обеспечивая справедливое распределение средств должника между всеми заинтересованными сторонами.

Защита бизнеса. В случае временных финансовых трудностей закон позволяет восстановить платежеспособность компании через процедуры реструктуризации долгов или санации, что помогает сохранить рабочие места и бизнес.

Списание долгов. Закон предусматривает возможность освобождения от долгов через процедуру банкротства.

Предотвращение злоупотреблений. Закон устанавливает правила, которые предотвращают уклонение от обязательств, сокрытие имущества или недобросовестные действия со стороны должника или кредиторов.

Порядок и прозрачность. Закон обеспечивает четкий механизм проведения процедур банкротства, включая назначение арбитражного управляющего, оценку имущества и контроль за процессом.

Экономическая стабильность. Банкротство помогает ликвидировать неплатежеспособные компании, что способствует здоровой конкуренции и экономическому развитию.

Защита интересов должника. Закон предоставляет должнику возможность законно решить проблемы с долгами, избегая преследований со стороны кредиторов.

Несостоятельность (банкротство) – это неспособность должника, признанная арбитражным судом, в полном объеме удовлетворить требования кредиторов, и/или исполнить обязательства по уплате обязательных платежей.

Участники дел о банкротстве:

- должник;
- арбитражный управляющий;
- конкурсные кредиторы;
- уполномоченные органы;
- федеральные органы исполнительной власти, а также органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органы местного самоуправления по месту нахождения должника в случаях, предусмотренных Законом о банкротстве;
- лицо, предоставившее обеспечение для проведения финансового оздоровления.

Дело о банкротстве может быть возбуждено Арбитражным судом, если требования к должнику-юридическому лицу в совокупности составляют не менее 2000 тыс. руб., а к должнику-гражданину – не менее 500 тыс. руб. (по состоянию на 31.12.2024 г.). Есть исключения для стратегических организаций, сельскохозяйственных предприятий и субъектов естественных монополий.

Процедуры банкротства

Наблюдение – это процедура, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности его имущества, проведения финансового анализа должника, составления реестра требований кредиторов, проведение первого собрания кредиторов.

Назначается временный управляющий. Кредиторы должны заявить о своих требованиях в течение 30 дней с даты опубликования сообщения о введении наблюдения. Цель проведения – сохранение имущества должника и оценка возможности восстановления платежеспособности, организация подготовки дела к судебному разбирательству.

Финансовое оздоровление – процедура банкротства, которая вводится Арбитражным судом, на срок не более чем 2 года, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности.

Разработка плана погашения долгов. Задолженность погашается по утвержденному графику, вводится мораторий на

удовлетворения финансовых требований в общем порядке, под мораторий не попадают текущие платежи. Цель проведения – восстановление платежеспособности должника. План финансового оздоровления разрабатывает предприятие, утверждает с собранием кредиторов.

Внешнее управление – процедура, целью которой является восстановление платежеспособности должника и удовлетворение требований кредиторов. Проводится под руководством внешнего управляющего, текущее руководство организации освобождается от занимаемой должности.

Конкурсное производство:

Ликвидация должника и продажа его имущества для погашения долгов перед кредиторами. Цель: справедливое распределение средств между кредиторами. При исполнении обязательств перед кредиторами главным является справедливость, пропорциональность и очередность осуществления.

Внеочередные выплаты осуществляются до начала исполнения требований кредиторов, так называемая «нулевая очередь». К ним относятся средства на вознаграждение управляющего, оплата судебных издержек, текущих (коммунальных, эксплуатационных, оплата труда) расходов, заработной платы и других требований.

Очередные выплаты. Сначала выплачиваются средства, направленные на возмещение вреда, причиненного здоровью и жизни; выплата зарплат и выходных пособий лицам, которые работают в соответствии ТК РФ или на контрактной основе; списание денежных средств на отчисления в ФСС РФ, Пенсионный фонд РФ, фонды обязательного медицинского страхования; платежи в бюджет и внебюджетные фонды; расчеты с прочими кредиторами.

Мировое соглашение – достижение договоренности между должником и кредиторами о погашении долгов на определенных условиях. На любой стадии рассмотрения Арбитражным судом дела о банкротстве должник и кредиторы вправе заключить мировое соглашение. В нем могут принимать участие третьи лица. Мировое соглашение содержит положения о размерах, порядке, сроках и способах исполнения обязательств должника.

Решение о заключении мирового соглашения со стороны конкурсных кредиторов и уполномоченных органов принимается собранием кредиторов. Оно может быть утверждено Арбитражным судом только после погашения задолженностей по требованиям кредиторов первой и второй очереди.

Особенности банкротства физических лиц

В Российской Федерации банкротство физических лиц стало возможным с 1 октября 2015 года. Физическое лицо может инициировать процедуру банкротства самостоятельно или быть признано банкротом по заявлению кредиторов.

После завершения процедуры оставшиеся долги списываются, но накладываются ограничения (например, запрет на управление юридическими лицами в течение нескольких лет).

Имущество, не подлежащее взысканию:

- единственное жилье (если оно не в ипотеке);
- предметы домашнего обихода, одежда, обувь;
- продукты питания и деньги в размере прожиточного минимума;
- имущество, необходимое для профессиональной деятельности.

Вопросы для обсуждения

1. Какие основные процедуры банкротства предусмотрены законодательством РФ?
2. В чем заключается роль арбитражного управляющего в процессе банкротства?
3. Какие цели преследует закон о банкротстве в Российской Федерации?
4. Какие особенности банкротства физических лиц существуют в России?
5. Каковы последствия банкротства для должника и кредиторов?
6. В чем заключается процедура наблюдения при банкротстве?
7. Какую роль играет мировое соглашение в процессе банкротства?

8. Какие меры могут помочь организации предотвратить кризис?
9. Какие ошибки чаще всего допускают руководители при управлении в условиях кризиса?
10. Как экологические кризисы влияют на бизнес и какие стратегии можно использовать для их преодоления?
11. Можно ли полностью избежать кризисов в организации? Почему?
12. Как глобальные кризисы (например, пандемия COVID-19) влияют на подходы к кризис-менеджменту?

Задания и практические упражнения

Задание 1

Выявить и описать факторы, симптомы и причины кризисного процесса в любом кинематографическом произведении. Обязательно при описании аргументировать ответ, указать признаки применительно к рассматриваемой ситуации.

Задание 2

В группах до 3–4 человек подготовьте доклады по теориям возникновения экономических кризисов:

- денежная (монетарная) теория;
- теория нововведений;
- теория реального делового цикла;
- кейнсианская теория;
- психологическая теория;
- теория недопотребления;
- теория солнечных пятен – погоды – урожая;
- теория чрезмерного инвестирования.

Структура доклада: суть теории, причины возникновения кризисов и смены экономических циклов, примеры из практики, как использовать при принятии управленческих решений.

Задание 3

В группах 3–4 человека выберите одну из компаний и проведите SWOT-анализ ее деятельности. Пользуйтесь информацией с сайта tadviser.ru.

- Яндекс;

- VK;
- Lamoda;
- Ozon;
- Xiaomi;
- Спортмастер;
- любая другая интересная вам компания.

Задание 4

В группах до 4 человек подготовить сообщения на темы:

- особенности банкротства физических лиц;
- особенности банкротства самозанятых;
- особенности банкротства индивидуальных предпринимателей;
- особенности банкротства стратегических организаций;
- особенности банкротства застройщиков;
- особенности банкротства кредитных организаций;
- особенности банкротства управляющих компаний ЖКХ;
- положительные и отрицательные последствия банкротства;
- особенности банкротства сельскохозяйственных организаций;
- СРО арбитражных управляющих;
- основные изменения в законодательстве о банкротстве на современном этапе.

Задание 5

IT-компания потеряла ключевого клиента, что привело к сокращению доходов на 40%. Руководство не смогло быстро найти замену, и теперь компания вынуждена сокращать штат.

Определите тип кризиса и его причины.

Какие меры могут помочь компании диверсифицировать клиентскую базу?

Задание 6

Крупная сеть ресторанов оказалась в центре скандала из-за публикации в СМИ о нарушении санитарных норм. Клиенты массово отказываются от посещения заведений.

Разработайте план действий для выхода из репутационного кризиса.

Как предотвратить подобные кризисы в будущем?

Задание 7

Туристическая компания пострадала из-за пандемии COVID-19. Спрос на услуги упал до нуля, сотрудники были отправлены в неоплачиваемый отпуск, а кредиторы требуют погашения долгов.

Определите тип кризиса и его причины.

Какие меры государственной поддержки могут быть использованы в данной ситуации?

Задание 8

Гражданин Иванов накопил долги в размере 600 тысяч рублей по кредитам и не может их погасить из-за потери работы. Кредиторы подали заявление в суд о признании его банкротом.

Опишите процедуру банкротства физического лица в РФ.

Какое имущество Иванова может быть взыскано, а какое защищено законом?

Какие последствия банкротства ожидают Иванова?

Задание 9

Motorola. В 1983 г. с 15% прибыли (500 миллионов долларов) председатель правления и генеральный директор Боб Галвин шокировал 153-го руководителя своей компании предложением серьезно задуматься о реформировании структуры всей организации, то есть перейти от иерархической структуры к прямолинейному бизнесу, осуществляя при этом переориентацию всех организационных процессов и проектов. Несмотря на занятость 75 тысяч работников и на производство 90 различных видов продукции, классифицированной на 6 групп товаров и услуг в 15 зарубежных странах наряду с США, Гелвин взывал к кардинальному реформированию. Руководители ожидали похвалы за успехи в прошедшем году, а никак не обязательство начать переустройство организации.

По причине явного успеха Motorola, никто кроме Гелвина не видел, что неспособность отвечать потребностям потребителей «могла оказаться фатальной в грядущем веке всеобщей конкуренции». За последние годы «Motorola становилась все более бюрократической, медлительной и слишком громоздкой для того, чтобы отреагировать должным образом на угрозу конкуренции, которая уже нанесла ущерб другим американским компаниям».

Определить:

- а) вид кризиса,
- б) мотивацию руководителя, его цель,
- в) возможные последствия принятых действий.

Задание 10

Посмотреть видеорепортаж «Причины кризисы в компании Карелэнергоресурс» и определить факторы, причины и симптомы кризиса. Ответ обосновать.

Задание 11

Авиакомпания «Аэрофлот» столкнулась с кризисом из-за пандемии COVID-19, которая привела к резкому падению спроса на авиаперелеты. Компания была вынуждена сократить рейсы.

Проанализируйте действия компании в решении кризисной ситуации. Какие ключевые решения позволили выйти из кризиса. Установите тип кризиса и причины возникновения.

Задание 12

В 2008–2009 гг. компания «Русал», крупнейший производитель алюминия, столкнулась с финансовыми трудностями во время мирового экономического кризиса. Падение цен на алюминий и высокая долговая нагрузка поставили компанию на грань банкротства.

Проанализируйте действия компании в решении кризисной ситуации. Какие ключевые решения позволили выйти из кризиса. Установите тип кризиса и причины возникновения.

Тесты для самопроверки

1. *Основная цель кризис-менеджмента:*
 - а) увеличение прибыли компании;
 - б) предотвращение, смягчение и преодоление кризисных ситуаций;
 - в) расширение рынков сбыта;
 - г) снижение затрат на производство.

2. *Какая сумма долга необходима для инициирования банкротства юридического лица в РФ?*
 - а) 100 тысяч рублей;
 - б) 300 тысяч рублей;
 - в) 500 тысяч рублей;
 - г) 2 миллиона рублей.

3. *Какие процедуры банкротства направлены на восстановление платежеспособности должника?*
 - а) наблюдение;
 - б) конкурсное производство;
 - в) финансовое оздоровление;
 - г) внешнее управление.

4. *Какое имущество не подлежит взысканию при банкротстве физического лица?*
 - а) второе жилье;
 - б) единственное жилье (если оно не в ипотеке);
 - в) автомобиль;
 - г) драгоценности.

5. *Объективные причины кризиса?*
 - а) ошибки в управлении;
 - б) экономический спад;
 - в) неэффективная коммуникация;
 - г) токсичная корпоративная культура.

6. Соотнесите типы кризисов с их характеристиками:

1) объективные причины;	а) ошибки в управлении и стратегии;
2) субъективные причины;	б) стихийные бедствия и эпидемии;
3) природные причины;	в) загрязнение окружающей среды;
4) экологические причины.	г) экономический спад и изменение законодательства.

7. Кризис в первоначальном значении – это:

- а) хаос;
- б) решение;
- в) упадок;
- г) риск.

8. Процедура банкротства, которая вводится первой и имеет своей целью сохранение имущества должника:

- а) финансовое оздоровление;
- б) наблюдение;
- в) конкурсное производство;
- г) мировое соглашение.

9. Субъективная причина кризиса:

- а) экономический спад;
- б) ошибки в управлении;
- в) стихийные бедствия;
- г) изменение климата.

10. Какая из перечисленных процедур банкротства предполагает продажу имущества должника и его последующую ликвидацию?

- а) наблюдение;
- б) финансовое оздоровление;
- в) конкурсное производство;
- г) мировое соглашение.

11. Природная причина кризиса:

- а) ошибки в управлении;

- б) экономический спад;
- в) землетрясение;
- г) загрязнение окружающей среды.

12. Какая из перечисленных процедур банкротства предполагает достижение договоренности между должником и кредиторами?

- а) наблюдение;
- б) финансовое оздоровление;
- в) конкурсное производство;
- г) мировое соглашение.

13. Теория экономических кризисов, выделяющая в качестве причины цикличности притоки инвестиций:

- а) теория К. Маркса;
- б) теория регуляции;
- в) теория нововведений;
- г) теория чрезмерного инвестирования.

14. Кризис является негативным явлением:

а) нет, так как – это не только разрушение, но и создание потенциальной возможности сбыта и перспективы выхода из него благодаря падению цен;

б) да, так как это разрушение привычной экономической среды;

в) да, так как, кризис – это явление, которое противоречит рыночной экономике;

г) нет, так как во время кризиса происходит «естественной отбор» в рыночной экономике.

15. Действия предприятия на первом этапе «Начало кризиса»:

а) разработать бизнес-план развития предприятия на перспективу;

б) провести оперативный ситуационный анализ, перестроить стратегию и поставить новые задачи;

в) провести оперативное реструктурирование предприятия в целях обеспечения его выживания на короткий срок;

г) выбрать реорганизационные или ликвидационные процедуры.

16. Объективные причины кризиса организации:

а) тайфуны, цунами, приводящие к большим разрушениям;

б) военные действия, приведшие к повреждениям и разрушениям инфраструктуры;

в) ошибки в принятии управленческих решений;

г) перепроизводство товаров.

17. Работники организации не хотят работать в новых условиях, но оснащены инструментально. Задача управляющего в такой ситуации:

а) повышение уровня доверия к руководителю организации;

б) мотивация персонала на изменение и поиск новых сфер деятельности;

в) полное обеспечение организации ресурсами для реализации привычной деятельности;

г) организация процесса обучения на рабочем месте.

18. Решение о признании должника банкротом может вынести только:

а) Арбитражный суд Российской Федерации;

б) собственник предприятия;

в) кредитор;

г) суд общей юрисдикции Российской Федерации.

19. Процедура внешнего управления – это процедура банкротства, направленная на:

а) ликвидацию должника, с передачей полномочий арбитражному управляющему;

б) восстановление платежеспособности должника, без передачи полномочий арбитражному управляющему;

в) восстановление платежеспособности должника, с передачей полномочий арбитражному управляющему;

г) обеспечение сохранности имущества должника.

20. В соответствии с Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» мораторий на удовлетворение требований кредиторов вводится с момента:

- а) введения финансового оздоровления;
- б) заключения мирового соглашения;
- в) возбуждения дела о банкротстве Арбитражным судом;
- г) введения наблюдения.

8. РУКОВОДСТВО, ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ

Основные вопросы для изучения темы

1. Понятие руководства, функции руководителя, роли руководителя, стили руководства.
2. Природа и определение понятия лидерства.
3. Лидер и менеджер.
4. Теория лидерских качеств.
5. Концепции лидерского поведения.
6. Концепции ситуационного лидерства.
7. Понятие власти. Типы власти.
8. Формы власти и влияния.

Основные понятия темы

Руководство, лидерство, стиль руководства, власть, влияние, авторитарный стиль, демократический стиль, либеральный стиль, харизма, лидер, рычаги власти

Краткое содержание темы

Руководство – один из важнейших компонентов эффективного управления, цель которого – побудить людей работать через создание стимулов к труду и приобретение необходимых навыков в профессиональном деле.

Управленческие взаимоотношения между руководителем и последователями основаны на эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направлены на побуждение людей к достижению общих целей – *лидерство*.

Выделяют формальное и неформальное лидерство. Процесс влияния на людей через личные способности, умения и другие ресурсы получил название *неформального лидерства*. Проблемы, возникающие перед группами людей при достижении ими общей цели, решаются путем сплочения вокруг одно-

го лидера. Таким образом, лидерство в управлении организацией – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. *Влияние* – это любое поведение индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого.

Лидер организации – человек, эффективно осуществляющий формальное и/или неформальное руководство, оказывающий влияние на отдельных исполнителей или на группы, направляя их усилия на достижение целей организации и выполнение ее миссии. Формы и методы управления коллективом и отдельной личностью – *это стили управления*.

Отечественные и зарубежные специалисты разработали различные модели стилей руководства (управления), среди которых можно выделить две большие группы:

- «одномерные» – обусловлены только одним фактором;
- «многомерные» – комплекс взаимодополняющих подходов, каждый из которых независим от других и может осуществляться наряду с ними.

К «одномерным» стилям управления относятся: авторитарный, демократический, либеральный (нейтральный или «попустительский»). Данные стили разработаны в 1930-е годы эмигрировавшим в США немецким психологом Куртом Левинным (1890–1947).

Авторитарный стиль заключается в сосредоточении власти в одних руках и не допускает других к участию в принятии решений (теория «Х»). Согласно этой теории, обыкновенный человек ленив, страдает отсутствием честолюбия, избегает ответственности и предпочитает, чтобы им руководили. Поэтому необходимо строго следить за деятельностью подчиненных и, исходя из ситуации, награждать их или наказывать.

Демократический стиль предполагает делегирование властных полномочий подчиненным и привлечение их к процессу принятия решений (теория «Y»). Согласно данной теории все работники обладают потенциалом роста, способностью брать на себя ответственность и готовностью стремиться к достижению целей организации. Роль руководителя – помочь людям

самим распознавать и развивать эти качества. Автор теорий «Х» и «У» – Дуглас МакГрегор.

Стиль невмешательства предполагает, что руководитель выступает в роли консультанта, старается не навязывать свою волю подчиненным. Организации, где доминирует данный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий, творческим отношением к делу. Такой тип руководителей описал Уильям Оучи (теория «Z»). Согласно данной теории руководитель добивается преданности подчиненных путем внимательного к ним отношения. Организация дает сотрудникам гарантию занятости, возможности продвижения по службе и решения проблем всей группой, а руководитель работает вместе с подчиненными, стремясь к достижению целей организации.

Еще одну классификацию руководства или стилей управления предложили Р. Блейк и Д. Мутен. Основой послужили критерии руководства, сосредоточенного на работе, и руководства, сосредоточенного на человеке. В соответствии с этим была построена управленческая решетка, включающая пять основных стилей руководства (рис. 16).

Отношение к производству	9.1							9.9
				5.5				
	1.1							1.9
Отношение к человеку								

Рис. 16. «Управленческая решетка» Р. Блейка и Д. Мутена

Стиль 1.1 (обедненное руководство) – при таком управлении руководитель не оказывает давление на сотрудников с целью достижения лучших результатов труда, но и не заботится о них.

Стиль 1.9 (управление в духе загородного клуба) – стиль с низкой ориентацией на решение задач, стоящих перед организацией (руководитель не оказывает давления на сотрудников и не заботится о результатах труда), и с высокой ориентацией на удовлетворение интересов персонала.

Стиль 9.1 (управление по задачам) – стиль с высокой ориентацией на решение стоящих перед организацией задач и полным пренебрежением интересами персонала.

Стиль 5.5 (организационное управление) – в этом случае средние показатели производительности труда путем компромисса между требованиями к результатам труда и интересами сотрудников.

Стиль 9.9 (групповое управление) – идеальный стиль управления, при котором достигается оптимальная согласованность между требованиями к результатам труда и интересами работников

Руководителю в дополнение к формальным полномочиям требуется власть – как возможность влиять на поведение других. Власть можно рассматривать как ограниченное право использовать ресурсы организации или направлять усилия людей на выполнение заданий. Джон Кеннет Гэлбрейт дает такое определение: «Власть – это способность одного человека или целой группы людей навязывать свои цели другим». В.Р. Веснин определяет власть как возможность влиять на поведение других, оказывая на воздействие, изменяющее поведение в нужную для организации сторону и побуждающее более эффективно работать. То есть обладание властью – это возможность *влияния* на удовлетворение потребностей. *Влияние* – поведение человека, изменяющее отношение, поведение и другого человека или группы людей.

Власть принимает разнообразные формы. Джон Френч и Бертрам Рэйвен выделяют следующие пять форм власти: *власть, основанная на принуждении, на вознаграждении, экс-*

пертная власть (основанная на знании), *эталонная власть* или *власть примера* (основанная на личных качествах, когда исполнитель тянется к руководителю или даже отождествляет себя с ним) и *традиционная власть* или *законная* (отношение младшего к старшему). Наиболее яркой характеристикой власти является влияние с помощью харизмы. *Харизма* – влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников. Ее еще называют референтной властью.

Самое общее разделение источников возникновения власти предполагает, что власть может происходить из должности или из личности. *Власть должности* возникает не из самой должности, а делегируется ее обладателю теми, кому он подотчетен. Основными формами проявления власти в этом случае будут выступать *принуждение*, *вознаграждение*, *власть над ресурсами*, *власть связей*. *Личная власть* – это степень уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных, основанная на близости его и их целей. Основными формами личной власти могут быть экспертная власть, власть примера, право на власть.

К рычагам власти относятся:

- *наказание* – наименее действенное средство, поскольку оно лишено гибкости;
- *капитал*, который можно использовать как в негативных, так и позитивных целях;
- *знания* – наиболее действенная форма власти, их могут применять с целью награды, наказания или проведения изменений в организации.

Власть в организации – это ограниченное право использовать экономические ресурсы организации и направлять усилия коллектива организации или его части на выполнение заданий, миссии и достижение целей организации. Следует различать понятия «власть» и «авторитет». *Авторитет* – это неформальная составляющая власти: авторитет завоевывается у коллег по работе, тогда как власть дается по должности.

Менеджер имеет власть над подчиненными, однако в некоторых ситуациях и подчиненные обладают властью над ним. Поэтому следует придерживаться разумного баланса власти

между руководителем и подчиненными, чтобы не вызывать негативных реакций у сторон управленческого процесса.

Вопросы для обсуждения

1. Как соотносятся понятия «власть», «влияние» и «лидерство»?

2. В знаменитой работе Никколо Макиавелли «Принц», появившейся в самом начале XVI в., написано о том, что власть и манипулирование ею являются рычагами управления государством. Можем ли мы это утверждение перенести на социально-экономическую систему?

3. Обоснуйте утверждение: «Цели руководителя не должны противоречить глубоко укоренившимся ценностям исполнителя».

4. Что такое харизма и как ею пользуются руководители?

5. Какую роль, по вашему мнению, играет харизма? Все ли люди ей обладают? Поясните ответ.

6. В чем ошибочность заявления лорда Эктона: «Абсолютная власть развращает абсолютно»?

7. Власть экспертная и власть информации – это одно и то же или нет? Поясните ответ.

8. Часто говорят о силе и власти, как будто это одно и то же. Вы поддерживаете это утверждение? Объясните свою позицию.

9. В чем проявляется адаптация стилей руководства к деловым ситуациям?

Задания и практические упражнения

Задание 1

Сопоставьте формы власти, основанные на принуждении и вознаграждении. Какая из них предпочтительнее и почему? Какая из пяти форм власти наиболее распространена в современных организациях, по вашему мнению?

Задание 2

Если вы станете руководителем организации, то как будете влиять на сотрудников? Какие черты харизматической личности у вас преобладают?

Влияет ли ситуация на выбор формы власти для руководителя?

Задание 3

Вспомните управленческую решетку Р. Блейка и Д. Мотона. В какую клетку «управленческой решетки» вы поместили бы себя в качестве руководителя организации и почему? Можно ли соотнести стили руководства по данной управленческой решетке и формы власти?

Задание 4

Пять студентов получают карточки с указанной формой власти. Задача каждого – попросить работника выйти на работу в выходные дни, используя указанную на карточке форму власти. Какие из предлагаемых вами форм относятся к утилитарным, а какие – к нормативно-правовым?

Задание 5

Для эффективного функционирования организации необходимо соблюдать оптимальное соотношение зависимостей двух видов: подчиненных от руководителя и руководителя от подчиненных. Что это значит? Приведите примеры из СМИ, которые наглядно иллюстрируют вышеуказанное утверждение.

Задание 6

Заполните таблицу 16, используя примеры из практики учебного процесса.

Таблица 16

Власть в группе

Основы власти	Источники власти	Примеры из практики занятий
		Преподаватель
		Студент

Задание 7

Какой вид власти имеют нижеуказанные должности? За что и какую ответственность несут эти люди?

Проранжируйте должности с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях. Поставьте «1» перед той должностью, которая, по вашему мнению, является наиболее «властной» в указанной организации и «12» – перед должностью, которая наименее «властная» в данной организации:

- 1) генеральный директор производственного объединения;
- 2) главный инженер приборостроительного завода;
- 3) главный бухгалтер торговой фирмы;
- 4) начальник производственного отдела;
- 5) начальник цеха;
- 6) бригадир производственной бригады;
- 7) мастер цеха;
- 8) ректор вуза;
- 9) проректор по административно-хозяйственной части;
- 10) декан факультета;
- 11) староста группы;
- 12) староста учебной группы.

Задание 8

Подберите и обсудите в аудитории научные публикации (включая электронные ресурсы) на тему «Современный руководитель».

Задание 9

Заполните пропущенные строки табл.17.

Таблица 17

Характеристика стилей управления

Характеристика стилей управления (руководства)	Стиль		
	Авторитарный	Демократически	Либеральный
Способ принятия решения	Единоличный		

Характеристика стилей управления (руководства)	Стиль		
	Авторитарный	Демократически	Либеральный
Способ доведения решения до исполнителя		Предложение	
Распределение ответственности		В соответствии с полномочиями	
Отношение к инициативе подчиненных			Полностью передается подчиненным
Принципы подбора кадров	Избавление от сильных конкурентов		
Отношение к общению	Отрицательное, соблюдает дистанцию		
Отношение к дисциплине		Разумное	
Отношение к стимулированию			Нет четкой ориентации

Тесты для самопроверки

1. Власть – это:

- а) способность обеспечивать реализацию замысла, даже если другие стороны не согласились с целесообразностью его осуществления;
- б) способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей;
- в) ограниченное право использовать ресурсы организации или направлять усилия людей на выполнение заданий.

2. *С понятием «власть» связано:*

- а) самопознание;
- б) авторитет;
- в) социализация;
- г) харизма.

3. *Основное различие между авторитарным, демократическим и номинальным стилями менеджмента состоит в следующем:*

- а) авторитарный стиль менеджмента характеризуется единоличным принятием решений и централизацией властных полномочий;
- б) авторитарный стиль менеджмента состоит в единоличном использовании властных полномочий;
- в) демократический стиль менеджмента отличается принятием решений с участием подчиненных и делегированием части полномочий;
- г) демократический стиль менеджмента состоит в уважительном отношении к подчиненным;
- д) номинальный стиль менеджмента состоит в делегировании своих прав по принятию решений подчиненным;
- е) номинальный стиль менеджмента характеризуется уклонением от принятия самостоятельных решений, из-за боязни личной ответственности.

4. *Возможность и способность навязать свою волю, воздействовать на деятельность и поведение других людей, даже вопреки их сопротивлению – это:*

- а) власть;
- б) влияние;
- в) лидерство;
- г) руководство.

5. *Меры административного наказания относятся к ресурсам власти:*

- а) утилитарным;
- б) административным;

- в) психологическим;
- г) экономическим.

6. Власть по должности и по авторитету – это власть:

- а) формальная;
- б) неформальная;
- в) реальная;
- г) компетентная.

7. Ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых сотрудников на выполнение определенных задач – это:

- а) полномочия;
- б) власть;
- в) ответственность;
- г) компетентность.

8. Способ разделения власти относится к:

- а) централизации;
- б) децентрализации;
- в) делегированию;
- г) департаментализации.

9. Власть примера, основанная на привлекательности черт влияющего настолько, что его примеру хочется следовать, – это власть:

- а) эталонная;
- б) экспертная;
- в) законная;
- г) вознаграждения.

10. Согласно теории менеджмента, руководитель, придерживающийся авторитарного стиля управления, использует власть, основанную на:

- а) принуждении;
- б) убеждении;
- в) компромиссе;
- г) вознаграждении.

11. Влияние через традицию соответствует власти:

- а) законной;
- б) основанной на принуждении;
- в) основанной на вознаграждении;
- г) эталонной.

12. К характеристикам харизматичной личности НЕ относится:

- а) зависимость от чужого мнения;
- б) достойная и уверенная манера держаться;
- в) решительность и целеустремленность;
- г) яркая внешность.

ТЕМЫ ДЛЯ ЭССЕ

1. Менеджмент – это, прежде всего, искусство.
2. «Править – легко, управлять – трудно». И.В. Гете.
3. «Не может управлять другим тот, кто не в состоянии управлять самим собой» (английская поговорка).
4. «Нет ничего опаснее власти в неумелых руках». Ж.-Ж. Руссо.
5. «Ответственность – это та цена, которую мы платим за власть». У. Черчилль.
6. Возможна ли «демократическая иерархия»?
7. «Кто владеет информацией, тот имеет право на успех».
8. «Хорошо спланировано – наполовину сделано».
9. «Важно не то место, которое мы занимаем, а то направление, в котором мы движемся». Л.Н. Толстой.
10. Всегда не хватает времени, чтобы выполнить работу как надо, но на то, чтобы ее переделать, время находится.
11. «Подход к проблеме важнее, чем ее решение». Закон Холла.
12. «Главное – не наказывать, а заставить действовать». А.П. Лукашин.
13. «Часто убеждением можно сделать больше, чем насильем». Эзоп.
14. Власть над людьми приобретается лишь посредством служения им». В. Кузен.

15. «Хороший менеджмент основывается на примирении централизации и децентрализации». А. Слоун, руководитель «Дженерал Моторс».

16. «В промышленности, как и в медицине, тот, кто ищет простое средство от всех болезней, обречен на неудачу». Э. Мэйо.

17. «Нет прав без обязанностей и нет обязанностей без прав». Аксиома управления.

18. «Фирма «Мацусита» сначала производит квалифицированных людей, а потом продукцию». Принцип деятельности фирмы «Мацусита».

19. «Вопрос о централизации и децентрализации является простым вопросом меры. Необходимо найти степень ее, наиболее благоприятную для предприятия». А. Файоль.

20. «Японию нельзя воспринимать как модель, которую можно копировать. Ее следует использовать как зеркало, в котором нужно видеть собственные сильные и слабые стороны». Ж.П. Леманн.

21. «Менеджмент – искусство карабкаться по лестнице успеха; руководство – умение определить, к той ли стене представлена лестница». П. Дракер.

22. «Управление – это подлинная наука, опирающаяся на точно определенные законы, правила и принципы». Ф. Тейлор.

23. «Все хозяйственные операции можно, в конечном счете, свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди». Л. Якокка.

24. «Люди – общий знаменатель прогресса». Дж.К. Гэлберт.

25. «Управление – это не только функция президента корпорации и генерала, командующего армией, но также начальника цеха и командира роты». Г. Кунц, С. О'Доннел.

26. «От качества управления – к управлению качеством».

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Организация как социально-экономическая система.
2. Эволюция управленческой мысли, развитие теории управления.
3. Развитие организационно-управленческой мысли в России и за рубежом.
4. Российский менеджмент и национальная культура.
5. Особенности национальной деловой культуры.
6. Особенности японской школы менеджмента.
7. Особенности американской школы менеджмента.
8. Хоторнские эксперименты Э. Мэйо в Чикаго.
9. Ф.У. Тэйлор – отец научного менеджмента.
10. Организация и внешняя среда.
11. Разработка и управление реализацией стратегии.
12. Бизнес-план как прикладной аспект планирования.
13. Роль целеполагания в управлении организациями.
14. Эффективные методы управления предприятием.
15. Организационные структуры управления организацией и их эффективность.
16. Теории мотивации в системе управления организациями.
17. Применение теорий мотивации в практике менеджмента.
18. Оптимизация коммуникативного процесса в организации: основные направления.

19. Искусство общения.
20. Этика делового общения.
21. Деловое письмо как средство передачи информации.
22. Карьера в жизни менеджера.
23. Правила этикета в работе руководителя.
24. Личность и коллектив в современном менеджменте.
25. Состояние организационной культуры на российских предприятиях.
26. Известные менеджеры разных эпох.
27. Портрет современного менеджера.
28. Социофакторы и этика менеджера.
29. Культура ведения переговоров.
30. Имидж деловой женщины.
31. Женщина-менеджер – проблемы и достижения.
32. Роль организационной культуры в формировании имиджа организации.
33. Состояние организационной культуры на российских предприятиях.
34. Этика бизнеса на международном уровне.
35. Юридическая и социальная ответственность в организации.
36. Формирование стратегии организации как базовый элемент организационного развития.
37. Создание благоприятных условий для развития инноваций в организации.
38. Теории лидерства.
39. Менеджер XXI века.
40. Современные технологии в управлении организацией.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Авторитарный руководитель – руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязать свою волю исполнителям.

Адаптивная (органическая) структура – организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде, принципиально отличающаяся от механистической (или бюрократической) структуры.

Административные полномочия – форма полномочий, передаваемая административным руководителям, в отличие от линейных полномочий, которые передаются подчиненным.

Административные расходы – расходы, понесенные на предприятии в целом, в отличие от расходов специального назначения, таких как производственные или затраты на реализацию. Характер затрат, включаемых в эту категорию, различается в зависимости от видов деятельности. Обычно к административным расходам относят: 1) затраты на оплату труда управленческого персонала; 2) амортизационные отчисления и расходы на ремонт основных средств общехозяйственного назначения; 3) арендная плата за помещения общехозяйственного назначения; 4) расходы по оплате информационных, аудиторских, консультационных услуг; 5) другие аналогичные по назначению управленческие расходы.

Активы предприятия – любая собственность компании: оборотный капитал (наличные деньги, инвестиции, дебиторская задолженность, сырье и полуфабрикаты, межцеховые запасы), основной капитал (недвижимость, машины, оборудование), нематериальные активы (патенты, репутация, деловая марка, информация и т.д.).

Анализ внешней среды – процесс выявления внешних факторов влияния, с целью определения возможностей и опасностей.

Анализ хозяйственной деятельности – экономический анализ результатов деятельности предприятия, при котором комплексно оценивается ее соответствие целям и задачам, стоящим на данном этапе перед предприятием. Направлен на выявление величины и изменения во времени экономических показателей, характеризующих производство, обращение, потребление продукции, товаров, услуг, эффективность использования ресурсов, качество производимого продукта.

Ассоциация – добровольное объединение юридических или физических лиц для достижения общей хозяйственной, научной, культурной или какой-либо другой, как правило, не-коммерческой цели.

Бенчмаркинг – сравнительный анализ эффективности и особенностей функционирования субъектов хозяйственной деятельности или локальных экономических систем в пределах одной отрасли или сферы деятельности с целью выявления средней ситуации, а также лидеров и их изучения.

Бенчмаркетинг инноваций – изучение бизнеса других предпринимателей с целью выявления основополагающих характеристик для разработки своих инноваций.

Бизнес-процесс инноваций – упорядоченная совокупность работ во времени и пространстве по созданию и внедрению инноваций с указанием их начала и конца.

Бюджет – план, отражающий ожидаемые результаты и распределяемые ресурсы в количественной форме. Служит в качестве контрольного эталона.

Вертикальное разделение труда – разделение и координации усилий и выполнение составляющих работу компонентов. Вертикальное разделение труда создает уровни управления.

Взаимоотношения участников организации – совокупность формальных и неформальных контактов персонала в

процессе трудовой деятельности, способствующих информационному обмену.

Власть – возможность действовать или способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей. Власть, основанная на вознаграждении – власть, основанная на убежденности исполнителя, что лицо, оказывающее влияние, имеет возможность удовлетворить его активную потребность или доставить ему удовольствие. Власть, основанная на принуждении – влияние, основанное на вере исполнителя, что оказывающий влияние может наказать его, ограничив удовлетворение насущных потребностей исполнителя.

Влияние – процесс воздействия одного субъекта (влияющего) на поведение другого субъекта (влияемого). Влияние через участие подчиненных в процессе предполагает непосредственное привлечение подчиненных в процесс выработки и принятия решений.

Внешнее вознаграждение – какая-либо ценность для сотрудников организации, которая может быть предложена им в качестве стимула к работе. Наиболее типичными примерами такого рода вознаграждений являются: заработная плата, социальные блага, престижное помещение для работы и т.п.

Внешняя среда – совокупность внешних факторов влияния на деятельность организации.

Внутреннее вознаграждение – ценности, приписываемые человеком процессу совершения работы, например, удовлетворение от достижения поставленных целей. Внутренние вознаграждения удовлетворяют потребности высшего порядка.

Внутренние переменные – ситуационный фактор внутри организации. К основным внутренним переменным относятся цели, структуры, задания, технологии и люди.

Внутренняя среда организации – перечень всех внутри-организационных факторов, процессов и ресурсов организации, влияющих на функционирование и развитие организации.

Вторичные потребности – потребности, имеющие психо-социальную природу, такие как самореализация, привязанность и власть.

Гигиенические факторы – согласно двухфакторной теории Герцберга – это факторы, лежащие в среде, окружающей сферу деятельности человека. Их отсутствие может вызвать неудовлетворенность, но не может активно мотивировать поведение.

Горизонтальное разделение труда – разделение работы в организации на составляющие компоненты.

Двухфакторная модель Герцберга – модель, согласно которой вся мотивация распадается на две большие категории: гигиенические факторы и мотиваторы.

Делегирование – передача сверху вниз задач и прав подчиненному, который принимает на себя ответственность за них.

Деловая этика – совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства.

Деловой этикет – установленный порядок поведения в сфере бизнеса и деловых контактов, который включает в себя детально разработанную систему правил учтивости, описывает формы знакомства, приветствия и прощания, выражения благодарности и сочувствия, правила ведения переговоров, основы культурного поведения за столом, формы поздравлений, уместность преподнесения тех или иных подарков и т.д.

Демократический руководитель – руководитель, который старается не навязывать свою волю подчиненным и исходит из предпосылки, что люди уже мотивированы потребностями высшего уровня. Мотивирует своих подчиненных, создавая такой организационный климат, где люди мотивируют себя сами.

Дерево решений – схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче.

Децентрализованная организация – организационная структура, в рамках которой право принимать решения распределяется вплоть до нижестоящих управленческих структур.

Динамика внешней среды – постоянное движение объектов и процессов внешней среды, т.е. изменение состояния факторов.

Дисфункциональный конфликт – конфликт, который приводит к уменьшению степени удовлетворенности работой, ослаблению сотрудничества между группами, снижению эффективности деятельности организации.

Дифференциация работ – распределение работ между отдельными участниками трудового процесса, когда каждый получает определенный конкретный результат, имеющий самостоятельную ценность, но с точки зрения организации не являющийся законченным целым (изготовление отдельной детали).

Единоначалие – принцип построения организации, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним.

Жизненный цикл инвестиций – период времени от начала вложения средств в инвестиционный или инновационный проекты до последующего инвестирования в функционирующий объект.

Жизненный цикл инноваций – определенный период времени, в течение которого инновация обладает активной жизнеспособностью на рынке и приносит продуценту или продавцу прибыль или другую реальную выгоду.

Жизненный цикл организации – 1) определенная последовательность предсказуемых состояний в течение длительного времени существования организации; 2) период, в течение которого организация принципиально меняет внутренние ценности и ориентации.

Задача – работа или ее часть, которая должна быть выполнена в определенный срок и определенным образом в процессе реализации цели.

Закрытая система – система, не имеющая материального, информационного и энергетического обмена с внешней средой.

Запрограммированное решение – выбор, путь к которому ведет через определенную последовательность этапов или действий.

Иерархическая структура – организационная структура, характеризующаяся многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне.

Иерархия потребностей Маслоу – подразделение всех потребностей людей на пять групп, осуществленное Абрахамом Маслоу: физиологические, безопасности, социальные, уважения и самовыражения.

Инвестиционный центр – структурное подразделение предприятия, полностью независимое в осуществлении контроля над доходами и расходами, ответственное за увеличение капитала и долгосрочные инвестиции.

Индекс рентабельности инноваций – отношение приведенных доходов к приведенным на ту же дату инновационным расходам.

Инновация – процесс рождения новых идей, подходов, направлений в какой-либо сфере и осуществления их на практике.

Инновационный менеджер – специалист, профессионально занимающийся управленческой деятельностью в конкретной области функционирования инновационного предприятия.

Инновационный менеджмент – 1) самостоятельная область экономической науки и профессиональной деятельности, направленная на формирование и обеспечение достижения любой организационной структурой инновационных целей путем рационального использования материальных, тру-

довых и финансовых ресурсов; 2) наука и искусство управления инновациями; 3) вид деятельности и процесс принятия управленческих решений в инновациях; 4) аппарат управления инновациями.

Инцидент – случай, который инициирует открытое противоборство сторон.

Имидж организации – впечатление, которое организация оказывает на сотрудников, клиентов и общественность в целом.

Интеграция – процесс объединения усилий различных подсистем (подразделений) для достижения целей организации.

Информационно-управляющая система – формальная система обеспечения руководителей информацией, необходимой для принятия решений.

Канал связи – средство передачи информации: письменной, устной, формальной, неформальной.

Коммуникация – обмен информацией и ее смысловым значением между двумя и более людьми.

Коммуникационная сеть – система физических каналов связи и коммутационного оборудования, реализующая тот или иной низкоуровневый протокол передачи данных.

Конкурентоспособность – способность осуществлять свою деятельность в условиях рыночных отношений и получать при этом прибыль, достаточную для научно-технического совершенствования производства, стимулирования работников и поддержания продукции на высшем качественном уровне.

Конкуренция – организационно-экономическая борьба за потребителя (рынки сбыта) в рамках законодательства правового государства и международного права.

Конкурентная стратегия – одна из сторон деловой стратегии, включающая в себя разработку мероприятий фирмы, направленных на выживание и победу в борьбе с конкурентами на рынке конкретной продукции.

Конкурентное преимущество – активы и характеристики фирмы (оборудование, позволяющее экономить затраты, торговые марки на технически прогрессивную продукцию, права собственности на сырье и материалы и т.д.), дающие ей преимущества на рынке товаров/услуг.

Конгломерат – организационная форма объединения предприятий, которая возникает в результате слияния различных фирм, вне зависимости от их горизонтальной или вертикальной общности.

Контроль – процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей.

Консорциум – одна из форм временных объединений, создаваемых на основе соглашения (с образованием или без образования юридического лица) между несколькими предприятиями, компаниями, фирмами, банками, научными центрами, государственными структурами для совместного проведения крупных финансовых операций по размещению займов, акций или осуществлению наукоемких и капиталоемких проектов, в т. ч. международных.

Конфликт – особый вид взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающийся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей.

Конфликтогены – слова, действия (или отсутствие действий), которые могут привести к конфликту.

Концерн – форма объединения (как правило, многоотраслевого) самостоятельных предприятий, связанных посредством систем участия, финансовых связей, договоров об общности интересов, патентно-лицензионных соглашений, тесного производственного сотрудничества.

Координация – согласование поведения элементов в пределах одного уровня (прямое управление).

Корпоративная культура – сложный комплекс положений, определяющий общие рамки поведения, принимаемые

большей частью организации. Проявляется в миссии, организации и идеологии управления, ценностях, нормах, ожиданиях поведения.

Корпорация – организация или союз организаций, созданных для защиты каких-либо интересов и привилегий участников и образующих самостоятельное юридическое лицо.

Косвенные факторы окружающей среды – факторы, которые могут не оказывать немедленного и непосредственного воздействия на деятельность организации, но влияют на ее деятельность.

Либеральный руководитель – руководитель, который дает своим подчиненным почти полную свободу в выборе рабочих задач и в самоконтроле за работой.

Лидер – человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство и лидерство.

Лидерство – способность оказывать влияние на отдельных людей и группы в их деятельности для достижения целей организации.

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

Линейные полномочия – полномочия, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другим подчиненным.

Масштаб отклонений – заранее установленная величина, на которую реально достигнутые результаты могут отличаться от запланированных.

Межличностные стили разрешения конфликтов – недопущение конфликтных ситуаций, сглаживание конфликтов, искусственное форсирование, использование компромиссов, решение сути конфликтной проблемы.

Менеджер – наемный управляющий, обладающий высокими профессиональными знаниями, организующий конкретную работу, руководствуясь современными методами управления.

Менеджмент – 1) управление в хозяйственной сфере деятельности; 2) совокупность функций планирования, реализации, управления, контроля, необходимых для организации любой деятельности на том или ином иерархическом уровне «рыночной» экономики; 3) управление экономикой, производством, персоналом, ресурсами и т.д. в условиях демократического рынка.

Метод – способ достижения какой-либо цели, решение конкретной задачи; совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения действительности.

Механистическая структура – традиционно-бюрократическая форма организации, в противоположность органической или адаптивной структуре.

Миссия – главная идея деятельности организации.

Модель – представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета.

Модель Портера-Лоулера – процессуальная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Включает пять переменных величин: усилия, ожидания, результативности, вознаграждения и удовлетворения.

Мотиваторы – в двухфакторной теории Герцберга это факторы мотивации, которые в отличие от гигиенических факторов, проистекают из сущности самой работы.

Мотивация – процесс побуждения самого себя и других к деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Невербальная коммуникация – передача информации посредством невербальных средств общения (жестов, мимики, телодвижений, интонаций и т.д.).

Незапрограммированное решение – выбор, который приходится делать в ситуации с неизвестными факторами воздействия.

Неопределенность внешней среды – функция количества информации по конкретному фактору внешней среды и относительной уверенности в точности такой информации.

Неформальная организация – спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели.

Норма управляемости – число работников, подчиненных одному линейному руководителю, при котором суммарная трудоемкость выполняемых им функций приближается к нормативу.

Обратная связь – реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации определить, воспринята ли отправленная им информация.

Объект конфликта – конкретная, материальная или духовная ценность, к обладанию которой стремятся противоборствующие стороны.

Объект управления – это социально-экономическая система (организация в целом, подразделение, сотрудники и т.п.).

Окружение прямого воздействия – внешняя среда, факторы которой непосредственно воздействуют на организацию, а сама организация непосредственно воздействует на эти факторы.

Организационная культура – интегральная характеристика организации (ее ценностей, норм, образцов поведения, стилей управления, способов оценки результатов, способов разрешения конфликтов и пр.), данная в языке символов, традиций, привычных стандартов деятельности.

Организационная структура – структура, элементами которой являются подразделения организации разного уровня иерархии, а отношениями – отношения включения одних элементов в другие и их руководство-подчинение.

Организация – 1) социальная целостность, направленная на некоторую цель, построенная как специально структуриро-

ванная и координированная система, предназначенная для не-
которой деятельности и связанная с окружающей средой;
2) самоорганизующаяся система на всех этапах своего жиз-
ненного цикла; 3) процесс объединения людей и средств для
достижения общеорганизационных целей.

Организационные изменения – 1) преобразование орга-
низации между двумя моментами времени; 2) освоение компа-
нией новых идей или моделей поведения.

Организационное проектирование – разработка органи-
зационных элементов и отношений в создаваемой (модели-
руемой) системе, при реализации которых возникшее органи-
зационное целое обладало бы свойствами высокой надежно-
сти, устойчивости и экономичности.

Организационные отношения – взаимодействие или
противодействие между элементами организации внутри и вне
ее при создании, функционировании, развитии и разрушении
организации.

Организационный порядок – совокупность автоматиче-
ски действующих норм и правил поведения и решения управ-
ленческих задач, в соответствии с которым исполнители могут
поступать самостоятельно, не обращаясь за указаниями к руко-
водству.

Ответственность – обязательство сотрудника выполнить
поставленную задачу и отвечать за ее удовлетворительное ис-
полнение.

Открытая организация – целостный комплекс взаимо-
связанных элементов, который имеет особое единство с внеш-
ним окружением или это самоорганизующаяся система на всех
этапах жизненного цикла.

Открытая система – система, функционирующая и раз-
вивающаяся на основе постоянного материального, информа-
ционного и энергетического обмена с внешней средой.

Первичные потребности – психологические, врожденные
потребности, такие, например, как потребность самосохранения.

Передача информации по вертикали – движение информации с верхних уровней организации на нижние, или с нижних уровней организации на верхние.

Передача информации по горизонтали – это движение информации из одного подразделения в другое, находящихся на одном уровне управления организации.

Планирование – 1) процесс принятия конкретных решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие организации в будущем; 2) процесс разработки плана, определяющего то, чего нужно достичь и какими методами, определяясь со временем и пространством.

Подразделение – формальная группа в организации, отвечающая за выполнение конкретного набора задач для организации в целом.

Подсистема – 1) набор частей и элементов, представляющих автономную область внутри системы (выделение внутренней системы по определенному признаку); 2) выделенное из системы множество взаимосвязанных элементов, объединенных некоторым целевым назначением.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий.

Построение организации – процесс формирования структуры организации.

Потребность – психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

Предварительный контроль – фаза процедуры контроля, осуществляемая до начала работы: оценка планов, разработка процедур и правил работы, составление должностных инструкций в письменной форме.

Предприниматель – человек, который идет на риск при создании новой организации или внедрении новой идеи, продукта или услуги.

Принципы управления – основные правила, вытекающие из объективных экономических законов, которыми должны руководствоваться субъекты управления в процессе управления конкретными объектами.

Проблема – отличие желаемого состояния объекта управления от действительного.

Прогнозирование – метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего.

Производительность – объем выпуска, деленный на объем потребленных ресурсов, или относительная эффективность и экономичность организации.

Процесс коммуникации – обмен информацией между двумя или более людьми.

Процесс управления – общий объем непрерывных взаимосвязанных управляющих воздействий или функций управления в рамках организации.

Процессный подход к управлению – подход к теории управления, основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций.

Разделение труда – обособление различных видов деятельности и закрепление их за конкретными субъектами.

Рациональное решение – выбор, подкрепленный результатами объективного анализа. Рациональное решение не зависит от опыта, накопленного в прошлом.

Реальная власть – власть личности, ее авторитета. Определяется местом человека в неофициальной системе отношений, измеряется степенью готовности окружающих ему подчиняться.

Решение – выбор альтернативы.

Риск – уровень неопределенности в предсказании результата.

Роль руководителя – модель поведения, которую руководитель реализует в зависимости от управленческой ситуации.

Руководитель – лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые обязаны в установленных рамках выполнять все его требования.

Руководитель высшего звена – руководитель, отвечающий за решения для организации в целом или для значительной части этой организации.

Руководители среднего звена – руководители основных подразделений организации.

Руководители низшего звена – руководители, работающие непосредственно с исполнителями.

Руководитель, ориентированный на задачу – руководитель, занимающийся организацией работы и разработкой системы вознаграждений с целью повышения производительности труда.

Руководитель, ориентированный на коллектив – руководитель, который заботится в первую очередь о людях и повышает производительность труда путем улучшения человеческих отношений.

Основные связующие процессы – принятие решений и коммуникация.

Синергия – вариант реакции системы на комбинированное воздействие двух или нескольких факторов, характеризующийся тем, что это действие сильнее действия каждого компонента в отдельности.

Система – 1) целое, созданное из взаимосвязанных и взаимозависимых частей и элементов для целенаправленной деятельности; 2) совокупность взаимосвязанных элементов, объединенных единством цели и общими целенаправленными правилами взаимоотношений; 3) упорядоченное множество объектов, интенсивность взаимосвязей которых превышает

интенсивность отношений с объектами, не входящими в данное множество, т.е. с внешней средой.

Система управления – совокупность объекта управления (управляемой системы), присоединенного к нему субъекта управления (управляющей системы) и исполнительных органов (исполнительной системы), представляющая собой организованную динамическую систему с обратной связью, в которой реализуются причинно-следственные связи с помощью каналов управления и обратной связи.

Системный подход к управлению – методология управления, характеризующаяся одновременным комплексным всесторонним рассмотрением объекта изучения: процесса, явления, изделия, факта, информации.

Ситуационный подход к управлению – концепция, утверждающая, что оптимальное решение проблемы – это функция факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные).

Ситуация – определенный набор факторов и обстоятельств внешней и внутренней среды, способствующих созданию определенного положения в данный момент времени.

Сложность внешней среды – количество внешних факторов, на которые организации необходимо реагировать.

Совместное предприятие – международное предприятие, создающееся двумя или несколькими национальными предприятиями с целью наиболее полного использования потенциала каждой из сторон для максимизации полезного экономического эффекта их деятельности.

Содержательные теории мотивации – теории, основанные на попытке определить в первую очередь те потребности, которые заставляют людей действовать.

Сопротивление изменениям – поведение работников, характеризующееся противодействием осуществлению перемен в организации.

Социальная ответственность – действия организации, предпринимаемые во благо общества.

Социотехническая система – система, представляющая людей и технологические компоненты. Все формальные организации представляют собой социотехнические системы.

Среда ближнего окружения (локальная среда) – это среда двустороннего (прямого) воздействия. К ним относятся факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации и испытывающие такое же ответное влияние со стороны организаций.

Среда косвенного воздействия – внешняя среда, факторы которой могут не оказывать немедленного и прямого воздействия на организацию, но, тем не менее, влияют на нее.

Средства труда руководителей – это мыслительная способность головного мозга и технические средства сбора, переработки и передачи информации.

Стиль руководства – обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей.

Стиль управления – характеристика того, как принимаются (управленческая форма) и каким образом реализуются (рычаг управления) управленческие решения.

Стратегическое планирование – набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь достижению целей организации.

Стратегия – общее направление развития организации, нацеленное на поддержание успеха объекта управления в долгосрочной перспективе.

Структура управления – соотношение уровней управления и функциональных подразделений (функциональных областей – областей деятельности, в которых функционируют подразделения в интересах организации в целом.

Структурные методы разрешения конфликтов – разъяснение требований к работе; использование механизмов координации и интеграции; установление новых, более сложных целей; использование механизма поощрений.

Субъект управления – подразделение системы управления, источник воздействия, менеджер (руководитель).

Тактика – краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

Текущий контроль – этап процедуры контроля, осуществляемого непосредственно в ходе проведения работ.

Теория ожидания – концепция, согласно которой наличие у человека активных потребностей не является единственным и достаточным условием мотивации его поведения на достижение какой-либо цели. Человек должен ожидать при этом, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели.

Теория потребностей МакКлеланда – модель мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.

Теория справедливости – процессуальная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями, получаемыми другими людьми, выполняющими аналогичную работу.

Технология – любое средство преобразования исходных материалов, будь то люди, информация или физические материалы – для получения желаемых продуктов или услуг.

Транснациональная корпорация – 1) особый вид корпорации, переросшей национальные рамки и осуществляющей свою деятельность на мировом рынке посредством зарубежных филиалов и дочерних обществ; 2) национальная компания с зарубежными активами, т.е. национальная по капиталу и контролю, но международная по сфере деятельности.

Убеждение – это эффективный способ передачи подчиненному своей точки зрения, который используется в форме предложения, а не в форме указания, как надо делать.

Унитарное предприятие – коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество.

Управление – осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды – общества, живой и неживой природы, техники.

Управление конфликтом – устранение причины, способствующей появлению конфликта, и приведение поведения участников конфликта к этическим нормам и правилам, принятым в трудовом коллективе.

Управление организационными изменениями – это обеспечение организационного развития, то есть движение организации в заданном направлении в течение определенного времени на основе критического анализа текущей ситуации и умелого сочетания передовых достижений и прошлого опыта.

Управленческое решение – обдуманный вывод о необходимости осуществления каких-либо действий для достижения целей организации или отказа от этих действий.

Финансово-промышленная группа (ФПГ) – диверсифицированная многофункциональная структура, образующаяся в результате объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых и инвестиционных институтов, а также других организаций с целью максимизации прибыли, повышения эффективности производственных и финансовых операций, усиления конкурентоспособности на внутреннем и внешних рынках, упрочения технологических и кооперационных связей, роста экономического потенциала всей группы в целом и каждого из ее участников в отдельности.

Формальная власть – власть должности, обусловленная официальным положением ее обладателя в структуре управле-

ния организацией, измеряемая совокупностью служебных полномочий.

Функции управления – это самостоятельные, специализированные и обособленные участки управленческой деятельности.

Функциональные области – области деятельности, в которых функционируют подразделения в интересах организации в целом: маркетинг, производство, обучение кадров, планирование финансовых ресурсов.

Функциональный конфликт – конфликт, который ведет к повышению эффективности деятельности организации.

Функциональные отношения – отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всей организации с другими сотрудниками организации.

Харизма – влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

Холдинг – организация, владеющая контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления.

Целевое управление – процесс, состоящий из четырех независимых этапов: 1) выработка ясной сжатой формулировки целей; 2) разработка реалистичных планов их достижения; 3) систематический контроль и измерение качества работы и результатов; 4) принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов.

Цель – 1) наиболее предпочтительное состояние системы в будущем; 2) конкретные конечные результаты или состояния, которых хотят достигнуть работники предприятия совместными усилиями.

Централизация – условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.

Элемент системы – неразложимый далее компонент (единица анализа) сложных предметов, явлений, процессов.

Эмерджентность – результат возникновения между элементами системы так называемых синергических связей, которые обеспечивают увеличение общего эффекта до величины, большей, чем сумма эффектов элементов системы, действующих независимо.

Эскалация конфликта – это ключевая, самая напряженная его стадия, когда происходит обострение всех противоречий между его участниками и используются все возможности для победы в противоборстве.

Эффект деятельности менеджеров – умение использовать на практике экономические методы, глубокие знания и прогнозирование рынка.

Эффективность менеджмента – способность управляющей системы обеспечить организации достижение намеченных целей с минимизацией затрат. Количественно эффективность менеджмента определяется как отношение результата к необходимым для этого затратам.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Балашов, А.П. Основы менеджмента: учебное пособие / А.П. Балашов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2022. – 288 с. – ISBN 978-5-9558-0267-1. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1832416>
2. Бараусова, Е.А. Основы менеджмента: электронный учебный курс/ Е.А. Бараусова. – Текст: электронный. – URL: <https://edu.vvsu.ru/course/view.php?id=14458>
3. Гуськов, Ю.В. Основы менеджмента: учебник / Ю.В. Гуськов. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 263 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-011468-2. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1063629>
4. Евстигнеева, Т.В. Основы бренд-менеджмента: практикум: учебное пособие / Т.В. Евстигнеева. – Ульяновск: УлГТУ, 2022. – 151 с. – ISBN 978-5-9795-2225-8. – Текст: электронный. – URL: <https://e.lanbook.com/book/322859>
5. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: учебник / А.П. Егоршин. – Москва: Инфра-М, 2024. – 350 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=363428>
6. Иванова, И.А. Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И.А. Иванова, А.М. Сергеев. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 327 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18459-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560223>
7. Иванова, Т.Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент: учебник для вузов / Т.Ю. Иванова, Э.М. Коротков, В.И. Приходько. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2024. – 331 с. – Текст: электронный. – URL: <https://urait.ru/bcode/537672>
8. Королев, В.И. Основы менеджмента: учебное пособие/ В.И. Королев. – Москва: Магистр, 2021. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=367589>

9. Мазилкина, Е.И. Менеджмент: учебное пособие / Е.И. Мазилкина. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 197 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2085534>
10. Маслова, Е.Л. Основы менеджмента. Практикум: учебное пособие / Е.Л. Маслова. – Москва: Дашков и К, 2023. – 144 с. – ISBN 978-5-394-05293-4. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/315944>
11. Мардас, А.Н. Основы менеджмента. Практический курс: учебное пособие для вузов / А.Н. Мардас, О.А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 175 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-07558-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/538944>
12. Набоков, В.И. Основы менеджмента: учебник / В.И. Набоков. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2023. – 278 с. – ISBN 978-5-394-05284-2. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/2041741>
13. Одинцов, А.А. Основы менеджмента: учебное пособие для вузов / А.А. Одинцов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 241 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16616-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/538704>
14. Основы менеджмента: учебное пособие/ Я.Ю. Радюкова, М.В. Беспалов, В.И. Абдукаримов [и др.]. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2022. – 297 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=390574>
15. Понуждаев, Э.А. Основы менеджмента: учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты) / Э.А. Понуждаев, М.Э. Семенова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2021. – 406 с.: ил., табл. – Текст: электронный. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618660>. – ISBN 978-5-4499-2584-8.
16. Удалов, Ф.Е. Основы менеджмента: учебное пособие/ Ф.Е. Удалов, О.Ф. Алехина, О.С. Гапонова. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013. – 363 с.
17. Шарапова Т.В. Основы менеджмента: учебное пособие. – Москва: Юрайт, 2021. – 208 с. – Текст: электронный. – URL: <https://urait.ru/book/osnovymenedzhmenta-472399>

Учебное издание

Балдина Юлия Васильевна
Батурина Ольга Андреевна
Петрук Галина Владимировна

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Редактор Л.Е. Стрикаускас
Верстка, дизайн обложки М.А. Портновой

Подписано в печать: 28.02.2025. Формат 60 × 84/16.

Бумага писчая. Печать офсетная.

Усл.-печ. л. 10,0. Уч.-изд. л. 6,00.

Тираж 300 экз. (1-й завод 1-50) Заказ 96

Издательство Владивостокского государственного университета

690014, г. Владивосток, ул. Гоголя, 41

Отпечатано в ресурсном информационно-методическом центре ВВГУ

690014, г. Владивосток, ул. Гоголя, 41

ISBN 978-5-9736-0752-4

