

---

# ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

---

Под редакцией  
профессора Д.Д.ВАЧУГОВА

Издание второе,  
переработанное и дополненное

*Допущено  
Министерством образования  
Российской Федерации в качестве учебника  
для студентов высших учебных заведений,  
обучающихся по экономическим специальностям  
направления «Менеджмент»*



Москва  
«Высшая школа» 2005

УДК 33  
ББК 65.290-2  
О 75

Авторский коллектив: Т.Е. Березкина, канд. экон. наук, доц. — гл. 10, 11, 12, 13; Д.Д. Вачутов, канд. экон. наук, проф. — приложения, гл. 1, 2, 3, 4, 14, 15, 17; В.Р. Веснин, д-р экон. наук, проф. — гл. 9, 16, 20–24, 25 (кроме 27), 26; Н.А. Кислякова, канд. экон. наук, доц. — гл. 5, 6, 7, 8; Г.В. Кисляков, канд. экон. наук, доц. — § 7 гл. 25; С.Н. Лазарева, канд. экон. наук, доц. — гл. 18, 19.

Рецензенты: кафедра менеджмента и статистики фирм Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (зав. кафедрой д-р экон. наук, проф. С.Д. Ивлев); д-р экон. наук, проф. В.К. Шашков (Государственный университет управления)

Основы менеджмента: Учеб. для вузов/Д.Д. Вачутов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; Под ред. Д.Д. Вачутова. — 2-е изд. перераб. и доп. — М.: Высш. шк., 2005. — 376 с.: ил.

ISBN 5-06-003762-2

В учебнике рассматриваются основные положения менеджмента применительно к российским условиям. Важное место отведено анализу развития теории и практики управления в процессе становления рыночной экономики в стране, даны современные западные концепции управления, освещены психологические аспекты управления личностью и коллективом, управления организацией в целом.

Во второе издание включен новый материал, содержание которого важно для практической работы менеджеров (о товарно-сырьевых биржах и управлении материальными ресурсами и их запасами).

Для студентов экономических специальностей вузов, слушателей курсов переподготовки, специалистов-экономистов, руководителей разного уровня.

УДК 33  
ББК 65.290-2

Учебное издание

Вачутов Дмитрий Дмитриевич, Березкина Татьяна Евгеньевна,  
Кислякова Наталья Александровна и др.

## ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Зав. редакцией Л.П. Терехова. Редактор Т.И. Харизанова. Художественный редактор Ю.Э. Неваева. Художник К.Э. Семинев. Технический редактор Л.А. Овчинникова. Корректор Е.И. Борисова. Операторы М.Н. Пасиур, Т.В. Рысова. Компьютерная верстка Т.В. Рысова

Лицензия ИД № 06236 от 09.11.01. Изд. № ЭКЮ-916. Подл. в печать 21.12.04. Формат 60×88<sup>1/8</sup>. Бум. газет. Гарнитура «Таймс». Печать офсетная. Объем 23,03 усл. печ. л., 23,53 усл. кр.-отт. Тираж 4000 экз. Заказ № А-1

ФГУП «Издательство «Высшая школа», 127994, Москва, ГСП-4, Нехотинная ул., 29/14.

Тел.: (095) 200-04-56 <http://www.vshkola.ru> E-mail: [kfb@vshkola.ru](mailto:kfb@vshkola.ru)

Отдел реализации: (095) 200-07-69, 200-59-39, факс: (095) 200-03-01. E-mail: [sales@vshkola.ru](mailto:sales@vshkola.ru)

Отпечатано в ГУП ПНК «Идея-Пресс», 420066, г. Казань, ул. Декабристов, 2.

ISBN 5-06-003762-2

© ФГУП «Издательство «Высшая школа», 2005

Оригинал-макет данного издания является собственностью издательства «Высшая школа», и его воспроизведение (воспроизведение) любым способом без согласия издательства запрещается.

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Россия переживает сейчас сложный и противоречивый период перехода к новой системе экономических отношений. Объективные условия изменения и развития всех форм собственности, возникновение наемного труда, расширение и усложнение внешнеэкономических связей потребовали иных, чем прежде, способов управленческой деятельности. Практика показывает, что новое с трудом пробивает себе дорогу через укоренившиеся привычки, традиции, обычай и препятствия старой административно-командной системы управления. Но все большее число людей понимает необходимость преодоления старых директивных методов руководства и перехода к широкому использованию предприимчивости, инициативы, разумному сочетанию частного и государственного интересов. Понятно, что быстрого пути нет. Здесь не могут дать положительного эффекта ни приказы, ни увещания, торопливость, поспешность и др.

Осознанный, а не декретируемый сверху поворот к новому возможен лишь тогда, когда подавляющее большинство людей — рабочие, служащие, крестьяне и все слои населения — на практике увидят, что затраты их труда приносят большие, чем прежде, результаты и выгоды. Возможности этого в новой системе рыночных отношений, безусловно, есть. Мешают превратить возможность в действительность не только прошлые, но и нынешние просчеты и провалы в экономике.

Прежде всего это касается управления материальным производством. Во многом ошибочная ориентация на помощь иностранного капитала, торговлю зарубежными товарами в ущерб отечественным, финансовые махинации и злоупотребления управленческих структур, проникновение во все сферы общественного производства криминала привели общество на грань серьезных потрясений и кризисных явлений.

Кроме того, сегодняшние трудности порождены некомпетенцией некоторой части руководителей в области управления, незнанием основополагающих принципов и методов современного менеджмента, неспособностью использовать положительный опыт старого и творческий подход к руководству предприятиями в рыночных условиях. Это в немалой степени предопределилось консервативной системой подготовки управленческих кадров, чрезмерной идеологизацией и политизацией преподавания экономических наук, ориентированных на руководство только социалистическими предприятиями.

Во многом была упущена из поля зрения подготовка управляющих для непродуцированной сферы экономики. Преобладал номенклатурный подход, а управленческие кадры среднего и низшего звеньев ру-

ководства для здравоохранения, коммунального хозяйства, спорта, туризма и т.д. выдвигались на руководящую работу из среды специалистов без достаточной подготовки в области управления. Менеджмент не был признан как профессия.

Новая система подготовки управленческих работников начала складываться у нас сравнительно недавно — только в середине 90-х гг. На книжный рынок страны буквально хлынул поток иностранной литературы, учебники и учебные пособия по менеджменту, переводные издания зарубежных ученых по специальным проблемам управления, главным образом американских авторов. Однако Россия отличается от Америки и Германии, у нее нет традиций буржуазного западного общества.

Управление производством и людьми в нашей стране требует нового подхода, учитывающего сложившиеся условия и обстановку. Авторы учебника, осознавая все это, поставили перед собой цель — систематизировать теоретические основы практики управления применительно к российским условиям, базируясь на фундаментальных работах отечественных и зарубежных авторов, не отбрасывая положительного опыта отечественной практики, стремились отобрать все наиболее важное и существенное, чем обогатили менеджмент современные исследователи.

В работах отечественных ученых-экономистов постепенно складывается логически стройная система знаний. основополагающие научные подходы к управлению, принципы, методы и стили управления, не являясь универсальными, тем не менее могут быть использованы в практике управления. К таким подходам авторы относят достижения и выводы рационалистической, или административной, школы управления, принципы рациональной бюрократии (применительно к традиционным, медленно изменяющимся структурам общественного производства), некоторые разработки бихевиористских школ управления. Особое внимание в учебнике уделено раскрытию возможностей системного и ситуационного подходов к управлению, стратегическому, финансовому, инновационному и кадровому менеджменту. Новые подходы к управлению стали возможными лишь в последнее время, когда были созданы информационные системы и широко начали применяться средства радиотехники, электроники и автоматики.

Методологической основой структуры учебника и логической связи в нем управленческих вопросов послужили разработки ученых в области философии, экономической теории, социологии и психологии, правовых, математических и других наук. За последнее десятилетие появились значительные работы и разработки по проблемам стандартизации, сертификации, контроля качества, рискам в управленческой и



предпринимательской деятельности. В учебнике нашли отражение проблемы поведения людей в условиях альтернативного выбора, исследования ученых по вопросам мотивации труда, роли трудового коллектива, организационной культуры и др.

Практический опыт управления, при всей его противоречивости, дает сегодня множество примеров плодотворной работы в самых различных по формам собственности, размерам, видам производства, структурам и иным критериям организациях и фирмах. Руководимые талантливыми и инициативными людьми эти предприятия успешно преодолевают кризис, развиваются, увеличивают количество рабочих мест и производят продукцию и услуги на уровне европейских стандартов.

Данный учебник позволит будущим менеджментам освоить общие основы управления производством и людьми, без знания которых руководящая деятельность, если и возможна, то крайне затруднительна и чревата грубыми ошибками и негативными последствиями как для самого менеджера и стоящих за ним сотрудников, так и для всего предприятия в целом.

# Часть I

## ОБЩИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

---

### Глава I

#### МЕНЕДЖМЕНТ: НАУКА И ПРАКТИКА

#### § 1. Менеджмент и предпринимательство. Общие черты и различия

Менеджмент (англ. management) — это управление, заведование и организация производства; совокупность принципов, методов, средств и форм управления, разрабатываемых и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

Введенное американцами в научный и практический оборот понятие «менеджмент» в упрощенном понимании означает способность управляющего добиваться преследуемых целей, планируя, организуя, мотивируя и контролируя деятельность других людей.

В российских условиях понятия «менеджмент» и «предпринимательство» стали широко употребляться в конце 80-х — начале 90-х гг. в связи с начавшейся перестройкой в стране. Переход от административно-командной системы управления к рыночной потребовал изменений как в социально-политической жизни общества, так и во всей экономической сфере. Необходимо было пересмотреть сложившуюся ранее систему управления, в основе которой лежали принципы централизованного директивного планирования, жесткого распределения материальных, людских и финансовых резервов и ресурсов из центра. Нужно было менять всю систему подчинения и контроля, фундаментом которой являлись демократический централизм, народный контроль и т.д.

Рыночные отношения предполагают иной подход к управлению: более демократических методов работы; новых взаимоотношений «руководитель — подчиненный»; следование жестким правилам рынка, конкуренции, частного интереса, а также стремление людей извлечь наибольшую выгоду от предпринятого дела.

К 1993 г. в народном хозяйстве России насчитывалось более 4% населения, занятого предпринимательской деятельностью. Сотни тысяч рабочих, служащих, крестьян, начальников цехов и участков, директоров заводов, партийных и комсомольских работников предприняли попытку организовать свой бизнес. Появилось понятие «малый и

средний бизнес», возникли мелкие и крупные банки и соответственно банкиры, биржевики, управляющие крупными компаниями и руководители небольших заводов, магазинов и других коммерческих и некоммерческих организаций.

Финансовый кризис 17 августа 1998 г. подорвал материальную основу ряда предпринимательских организаций и привел к уменьшению их количества, но не приостановил самого процесса движения. Предпринимательство получило право на жизнь и, несомненно, будет развиваться и впредь.

Большие возможности для развития предпринимательства открылись в результате приватизации (при всех ее издержках и злоупотреблениях), которая позволила создать частные предприятия, акционерные общества, ассоциации и союзы в промышленности и других отраслях народного хозяйства. Новые экономические отношения требовали не только предпринимателей, но и профессиональных управляющих — менеджеров.

В наше время понятия «менеджер», «бизнесмен», «предприниматель» широко употребляют как в обыденной практике, так и в научной и учебной литературе. Такое соседство понятий иногда вносит неясность и путаницу в определение функций этих лиц, поэтому необходимо выяснять «кто есть кто».

**Бизнес** (англ. business) — это предпринимательская деятельность, дело или занятие, которое является источником получения прибыли (наживы). *Предприниматель* как мелкий собственник выполняет свои функции самостоятельно, личным трудом создает продукты (услуги), принимает необходимые решения по ходу развития своего дела, сам обеспечивает производственную деятельность ресурсами, реализует продукцию и присваивает результаты собственного труда.

Дело выглядит иначе, когда возрастают масштабы производства, возникают его побочные виды, организуются филиалы, дочерние компании, предприятие выходит со своей продукцией за рубеж. Здесь уже собственного труда предпринимателя недостаточно. Каждая из функциональных областей работы предприятия (снабжение, производство, сбыт и т.д.) становится самостоятельным направлением, т.е. происходит разделение функций на производственные и управленческие, что требует профессионального управляющего ими. Вот здесь и появляется на рынке труда рабочая сила соответствующей специальности — профессиональный менеджер.

Конечно, предприниматель как собственник может и сам заниматься вопросами управления, оставив участие в непосредственном производстве. В данном случае предприниматель (бизнесмен) и менеджер

объединяются в одном лице. Это характерно в основном для малого бизнеса. Но многие средние, по определенным критериям, предприятия и все крупные, как правило, управляются наемными профессиональными управляющими — менеджерами.

Под управлением бизнесом принято подразумевать управление коммерческими и хозяйственными организациями. Наряду с понятием «управление бизнесом» применяют термин «деловое администрирование». Если речь идет о государственном предприятии (организации), то применяют термин «государственное управление».

Итак, предприниматель (бизнесмен) и менеджер — это близкие понятия, но не одно и то же. Бизнесмен — это собственник, применяющий свой или заемный капитал в целях получения прибыли или предпринимательского дохода. Он может не занимать в своем предприятии никакой официальной должности, но может и входить в его правление или попечительский совет.

Слово «менеджер» (*англ. manager*) имеет несколько значений: 1) наемный профессиональный управляющий; 2) специалист по управлению производством; 3) предприниматель в профессиональном спорте.

Таким образом, менеджер — это наемный работник, занимающий определенную должность в данной организации. В то же время менеджер в ряде случаев может быть совладельцем этого предприятия, иметь его акции.

В работе менеджера и бизнесмена есть общие черты: оба преследуют цели, поставленные перед предприятием; применяют определенные способы управления; планируют, координируют и контролируют деятельность работников предприятия; работают на свой страх и риск. Один рискует своей должностью, второй — собственным капиталом. Для России это новое явление. Ранее руководители рисковали своей должностью, а в сталинские времена и свободой. Сегодня возник широкий общественный интерес к менеджменту и изучению управленческого опыта в зарубежных странах, где уже давно и широко он применяется и надлежащим образом поставлена подготовка профессиональных управляющих, которые отвечали бы потребностям рыночных отношений.

Центром научных исследований и подготовки профессиональных управляющих, безусловно, являются США. Это страна с самой развитой системой управления, которая требует постоянного притока все новых и новых сил. Так, например, широкие научные исследования и практическую подготовку менеджеров ведут Гарвардская школа бизнеса, Стенфордская школа бизнеса, Слоуновская школа в Массачусетском технологическом институте, Школа бизнеса Мичиганского университета и др. Всего в стране насчитывается свыше 1300 учебных заведений, где преподается менеджмент и ведутся научные разработки

по данной тематике. Подготовка бизнесменов и менеджеров в США является трехступенчатой: первая — бакалавр, вторая — магистр, третья — доктор философии. Обучение профессии менеджера дело не дешевое; так, годовая плата достигает 15 тыс. долларов, а получение степени доктора философии обходится значительно дороже. В США публикуется самое большое количество научной и учебной литературы по менеджменту.

В европейских странах проблемам менеджмента также уделяется огромное внимание. Создана ведущая европейская ассоциация EFMD (Европейский фонд развития менеджмента), куда входят около 300 центров обучения менеджеров. В программах этих школ большое значение придается изучению практических дисциплин по различным видам производственной деятельности, международных проблем бизнеса и управления, а также социологическим вопросам.

В Японии система подготовки менеджеров построена иначе. Крупные фирмы сами готовят руководителей, т.е. происходит обучение опытом, когда старшие по должности учат младших. Так, в стране принято, что на предприятиях учатся все — от рабочего до управляющего фирмой.

В России (правда, в условиях крайне ограниченного финансирования сферы образования) в высших учебных заведениях, где готовят управленческие кадры, введены новые учебные дисциплины: менеджмент, маркетинг, системный анализ и др. Подготовка менеджеров происходит как в Академии народного хозяйства им. Г.В. Плеханова, в Государственной академии управления, на экономическом факультете в МГУ им. М.В. Ломоносова, так и в целом ряде учебных заведений, где открыты новые факультеты менеджмента. Кроме того, обучение специалистов по управлению производством для различных отраслей народного хозяйства ведется во многих высших и средних учебных заведениях на коммерческой основе. Сегодня в нашей стране уже никто не сомневается в необходимости и целесообразности изучения менеджмента и предпринимательства.

## **§ 2. Научные основы менеджмента. Предмет и метод**

Известное положение, что наука — это непосредственно производительная сила, подтверждается коренными качественными преобразованиями в технике, технологии и самом процессе производства. Управление в таких условиях неизбежно ведет к необходимости научного подхода, эффективному использованию всего нового и передового. С середины XX в. происходит резкое ускорение научно-технического прогресса, оказавшего воздействие не только на науку и технику, но и на все стороны общественной жизни.

Возросли требования к уровню образования трудящихся, их квалификации; культурному уровню; возможности быстро восстанавливать свои силы, затраченные на работе в условиях стрессовых ситуаций; управлению сложными системами и устройствами; работе в зонах повышенной опасности, радиации и т.д. Общественное производство стало невозможным без прочной и эффективной связи между наукой, техникой и управленческой деятельностью людей. Значительно возросла степень ответственности руководителей за результаты своего труда. Управление производственными процессами поднялось на новый уровень, когда человек стал управлять не только действиями машин и механизмов, но и целыми системами, управляющими этой техникой.

Потребности роста производительности общественного труда, эффективности экономического выбора в условиях ограниченности ресурсов, значительные затраты на военные цели обусловили необходимость интенсивных научных разработок и исследований в естественных, общественных, технических и военной науках. Дифференциация и интеграция в науке открыли возможности для глубоких исследований в области управления как в целом научно-техническим прогрессом, так и в конкретных вопросах научной организации труда и планирования (например, стратегический и системный анализ, мотивация труда и др.).

В нашей стране эта работа осуществлялась и координировалась Академией наук (основана в 1724 г., до 1917 г. — Петербургская академия наук, с 1925 г. — АН СССР, ныне Российская академия наук — РАН). Среди ее 16 отделений, таких как математики, общей физики и астрономии, ядерной физики и других, — имеется отделение механики и процессов управления. Научная работа в области управления велась академиями наук союзных республик и многими отделениями АН СССР. Были созданы Совет по научной организации труда (1923), Центральный институт труда, более 50 НИИ по НОТ. В этих организациях работали В.В. Куйбышев, П.М. Керженцев, А.К. Гостев и другие ученые. До 90-х гг. в стране существовали крупные научно-исследовательские центры, научно-исследовательские институты, научные лаборатории и отделы. Были сформированы направления научных исследований, в том числе велись научные разработки и проблем планирования, экономического стимулирования и управления социалистическим производством.

Многие крупные государственные издательства ежегодно публиковали учебную и научную литературу по данной тематике (учебники, монографии, сборники статей, рефераты докторских и кандидатских диссертаций, брошюры), сотни статей по проблемам управления

печатались в периодической печати. Эта работа началась еще в 20-х гг., когда было образовано издательство АН СССР «Наука». Исследования ученых — философов, экономистов, социологов, психологов, математиков и кибернетиков, инженерных специальностей — дали богатейший материал фундаментального и прикладного значения, на основе которого сформировалась отечественная управленческая наука.

Развитие управленческой науки было обусловлено и осуществлялось в условиях господства общественной формы собственности, директивных методов руководства без должного учета действия рынка, конкуренции и взаимодействия различных видов и форм собственности, характерных для западного мира. Общество не смогло надлежащим образом использовать огромное богатство отечественной управленческой науки в целях улучшения народного хозяйства, страна пришла к дефицитной экономике, а в 90-х гг. — к кризису.

По иному складывался процесс становления и развития науки управления — менеджмента — в странах Запада и Японии. Научный интерес к менеджменту резко возрос в связи с остерейшими экономическими кризисами, депрессией, финансовыми потрясениями и жесткой конкурентной борьбой. Крупные хозяйственные структуры были заинтересованы в таких научных разработках, которые отвечали бы потребностям практики, помогали бы эффективно управлять, предвидеть ход развития экономической ситуации, сделали бы так, чтобы работала формула «затраты — выгоды» и т.д.

Научные работы по вопросам управления, написанные ранее, начиная с Ф. Тейлора, А. Файоля и более поздних — М.П. Фоллет, Э. Мэйо, в которых были сформулированы главные направления работы управляющего предприятием и другие управленческие вопросы, уже к началу 30-х гг. не устраивали крупных промышленников и банкиров. В США после Второй мировой войны значительно активизировалась деятельность ученых по управленческим проблемам. Была образована так называемая бесприбыльная научно-исследовательская корпорация «РЭНД корпорейшн», обслуживающая научными разработками военное ведомство и крупные монополии, а также экономический совет при президенте. Ученые ряда университетов и других высших учебных заведений по заказам правительства и крупных фирм начали проводить исследования проблем управленческого труда. Вышли крупные фундаментальные и прикладные работы американских ученых — экономистов, социологов и психологов по вопросам менеджмента.

Определились и основные направления этих исследований. Глубоко и на высоком научном уровне были разработаны вопросы стратегического управления и планирования (например, концепция — Планирование, прогнозирование, разработка бюджета и др.), инновационный

менеджмент, административный (кадровый) менеджмент, финансовый менеджмент и т.д. Разработаны теории игр, теория систем и системного анализа, теории мотивации, модели линейного программирования, принципы управления гибкими автоматизированными системами, принципы и методы проектирования организаций и т.д.

Такие же, но в ином масштабе научные исследования и разработки проводились в Великобритании, Германии, Франции и других экономически развитых странах. В Великобритании, например, была основана крупнейшая научная организация страны — Научно-исследовательский совет, образован Лондонский институт стратегических исследований, а также центры экономических исследований в Лондонском и других университетах и высших учебных заведениях.

Разработки и исследования, создание теорий управления, концептуальный подход к вопросам управления в США создали необходимые условия и явились основой для формирования новой науки — менеджмента. Обратимся к его истокам.

**Предмет менеджмента** как науки определился исторически сравнительно недавно — в середине XX в., однако его методологические истоки уходят в прошлое. Менеджмент вобрал в себя научные основы управления и результаты управленческой деятельности многих поколений людей. Процесс управления имел место всегда, как только возникло человеческое общество. В дошедших до нас античных источниках («Домострой» Ксенофонта, «Политика» Аристотеля, «О сельском хозяйстве» Колумелы и т.д.) и ряде других, более поздних работах римлян излагаются взгляды на управление и юридические нормы, правила и принципы в отношениях «управляющие — управляемые».

С развитием этих взглядов изменялось содержание управленческих подходов, начиная от признания справедливости рабства и управления рабами, до более поздних, которые были основаны на идеях раннего христианства, порицавших рабское угнетение, ростовщичество и проповедовавших равенство и справедливость в отношениях между людьми.

В средневековые основы управления описаны в трудах религиозных деятелей, монахов, организовавших достаточно развитое по тому времени сельскохозяйственное производство и поддерживавших ремесла. Однако управление, покоящееся на внеэкономическом принуждении, не отвечало пробивавшимся рыночным отношениям и наемному характеру труда. Возникли идеи, которые называют утопическими, где управление производством мыслилось на основе справедливого распределения и равенства его участников. Томас Мор, Томмазо Кампанелла, Роберт Оуэн и другие пытались обосновать принципы и методы такого управления.



Дальнейший период общественного развития выдвинул целую плеяду исследователей сущности новых экономических явлений, рыночных отношений, в том числе и возникших проблем управления производством, новых взглядов на отношения управляющего и управляемых, господства и подчинения.

Развитие новых отношений собственности — отношений собственника средств производства и наемного рабочего, привело к появлению проблем, без решения которых производственная деятельность зачастую не приносила желаемых результатов. Противоречия между наемными рабочими и собственниками капитала вели к неизбежным экономическим потерям и социальным потрясениям. Выход из такого положения управляющие как практики, так и теоретики, начали искать в совершенствовании отношений распределения, более эффективных принципах стимулирования труда, изменении форм его оплаты, цены труда, лучшей организации производственного процесса, обучении рабочих более интенсивным и производительным приемам и методам выполняемой работы и других способах сглаживания возникших противоречий.

В таких условиях труд управляющего стал приобретать все более научный характер, требовал экспериментов, обмена опытом, научной оценки управленческих решений и других научных исследований с последующей проверкой их практикой. Возник новый, научный подход к управлению, получивший название *тейлоризм* — по имени его основателя американского инженера Ф. Тейлора. Широкое применение идеи тейлоризма нашли в работе крупных американских предприятий, распространились по всем европейским странам, в том числе и в России. В результате их использования в управлении производством был сделан первый шаг в становлении менеджмента как науки.

Что явилось методологической основой возникшей науки об управлении? Ответить на данный вопрос не так просто, как представляется с первого взгляда. Нет сомнения в том, что Тейлор и его последователи были знакомы с господствовавшими в то время экономическими идеями и теориями. Крупная работа К. Маркса «Капитал» в это время была уже широко известна. Исследование отношений капиталиста и рабочих давалось в его труде по всем важнейшим направлениям. Сегодня некоторые деятели пытаются умалить вклад Маркса в методологические основы управления. Но достаточно внимательно посмотреть хотя бы первый том «Капитала», как станет ясно, что вклад этот значителен. В нем рассмотрены вопросы процесса труда, стоимости рабочей силы, рабочий день и его пределы, дневной и ночной труд, борьба за нормальный рабочий день, проблемы кооперации, разделение труда,

фабричное законодательство, формы и системы заработной платы и др. Как видно даже из простого перечисления проблем, охваченных научным анализом в «Капитале», все они касаются управленческого труда, решение их на практическом уровне составляет предмет заботы и внимания управляющих.

Вместе с тем период становления менеджмента совпал с развитием нового направления в экономической науке — неоклассическим. В работах ученых этого направления большое внимание уделялось проблемам экономической практики, роли рынка в экономике, образования цены товара как соотношения спроса и предложения, концепции факторов производства, субъективным оценкам материальных благ, свободе их выбора и другим экономическим явлениям. Все это также стало составной частью методологических основ менеджмента.

Значительное влияние на проблемы управления и их теоретическое обобщение оказали идеи кейнсианцев (см. учение Д.М. Кейнса), исследовавших возможности государственного регулирования экономики с использованием экономического механизма и администрирования, регулирования спроса и предложения путем вмешательства государства в рыночный механизм и т.д.

Этими идеями и теориями в менеджменте руководствовались вплоть до середины XX в. В дальнейшем основными направлениями управления стали теории наиболее прагматичные, нацеленные на решение следующих проблем:

- управление в концернах и крупных фирмах;
- психологический климат в рабочих коллективах;
- работа с кадрами;
- мотивация труда и вопросы человеческих отношений;
- организация труда и др.

Американцы — народ практичный. Они не спешат с признанием менеджмента наукой. Однако последовавшие в 60-х гг. одно за другим новые исследования на основе системного анализа и теории информации, принципов стратегического менеджмента, системного и ситуационного подходов к анализу внутренних и внешних переменных организаций, концепции корпоративной культуры, проблем международного менеджмента все больше убеждают нас в том, что менеджмент — это не только междисциплинарное учение или совокупность научных знаний, но это уже самостоятельная наука, имеющая методологические основы, свой предмет и метод.

Как и всякая другая наука, менеджмент содержит присущие только ему категории и научные понятия, отражающие сущность управленческого труда. К ним относятся:

управление — как процесс воздействия на работников в интересах достижения поставленных целей;

объект управления — люди, техника и технологии, предприятие и др.;

субъект управления — личность или кибернетическое устройство;

организация как сфера деятельности менеджера;

планирование, координация, мотивация и контроль — функции менеджмента;

стиль управления и др.

В ходе научных исследований управленческих проблем учеными были открыты и обоснованы объективные законы жизнедеятельности организаций и закономерности, характерные для управленческого труда. Среди них законы: пропорциональности и плановости, административной емкости, ритма работ и др.

В менеджменте как науке обозначились соответствующие разделы:

методологические основы научного управления;

организационные и управленческие структуры;

функции управления;

процесс управления, кадровый менеджмент;

стратегическое управление, инновационный менеджмент;

управление процессом международной экономической интеграции и др.

Менеджмент как практика управления охватывает весь процесс производства и обмена и включает: управление производством, управление маркетингом, управление финансовой деятельностью, управление кадрами, учет, контроль и анализ хозяйственной деятельности. Данные вопросы составляют предмет учебных дисциплин по менеджменту, входят в учебные программы, рассматриваются на примерах конкретных ситуаций. Здесь прослеживается прямая связь теории и практики.

Таким образом, предмет менеджмента как науки управления охватывает исследования законов и закономерностей жизнедеятельности организаций и отношений между работниками в процессе управления.

Менеджмент, как и любая другая наука, обладает своим особым методом исследования явлений управленческой деятельности.

В основе метода менеджмента, несомненно, лежит диалектический подход, позволяющий рассматривать управленческие проблемы в их постоянной взаимосвязи, движении и развитии. Это означает, что явления изучаются от простого к сложному, от низшего к высшему, от конкретного к абстрактному, от старого к новому и т.д. В центре исследований в менеджменте находится человек, который осуществляет производительную деятельность, будь то руководитель или исполнитель. Но один человек всегда связан с другими людьми, он трудится в

коллективе, является членом организации (предприятия, учреждения, фирмы и т.д.), поэтому метод менеджмента — это научный анализ поведения человека в организации, взаимосвязь и взаимное влияние человека и организации.

Особенно важным в менеджменте является метод системного анализа, утвердившийся в середине XX в. Ему предшествовало создание системы математической логики (У. Джевонс и Э. Шредер), а в последующем разработка метода линейного программирования, возникновение кибернетики как науки об управлении сложными динамическими системами. В результате открытий ученых в области системного анализа появилась возможность применять в практике управления математические модели и использовать метод математического моделирования. Важным для практики управления и последующих теоретических обобщений является метод эксперимента.

Данные методы используются не только в менеджменте, они характерны и для всей экономической теории. И это не случайно, так как экономическая наука, формируя мировоззрение руководителей и исполнителей в производственном процессе, выступает методологической основой менеджмента.

### **§ 3. Виды и функции менеджмента**

Рассмотрение научных основ менеджмента позволяет сделать вывод, что управление касается всех видов производительной и общественной деятельности человека. Он управляет прежде всего собой, своими действиями, эмоциями, поведением и т.д. В быту и на производстве человек управляет приборами и механизмами, а также деятельностью других людей. Однако в то же время он сам является объектом управления. Например, управление океанским лайнером, подводной лодкой или самолетом осуществляется с помощью управления приборами и устройствами, установленными на них. Действия специалистов, осуществляющих управление техникой, в свою очередь являются объектом управления для других людей, которые работают в портовых или аэродромных службах и занимаются наведением, оповещением, навигацией и метеорологией. Все данные службы также управляются своими руководителями и т.д. Возникает сложная система управления, подчинения низших звеньев управления средним, а средних — высшим. Виды управления различаются по степени его сложности. Например, управление группой людей, занятых уборкой овощей, и управление компьютерной техникой или информационными системами значительно отличаются по степени сложности, специальности и квалификации управляющих.

Все виды управленческой деятельности перечислить здесь невозможно, но некоторые из них, имеющие для менеджмента наиболее важное значение, назвать необходимо. Сведем их в несколько групп, в каждой из которых есть общие направления руководящей деятельности.

Одним из таких видов является хозяйственное управление. Оно включает управление производственной, маркетинговой, финансовой и кадровой службами в государственных и частных предприятиях (организациях). Хозяйственное управление охватывает широкий круг вопросов жизнедеятельности данных юридических и физических лиц.

Тесно связано с этим видом техническое управление. В него входят управление техникой и технологиями; ремонт и профилактика машин, технических устройств и механизмов; замена устаревшей техники и технологии; обучение персонала приемам и методам работы; научная организация труда и ряд других вопросов.

Во всех организациях, где имеет место коллективный труд, возникла необходимость еще одного вида управленческой деятельности — управление социально-психологическими вопросами совместной деятельности людей. На производстве появились специалисты — социологи и психологи, объектом работы которых стал морально-психологический климат в коллективе, психологическое состояние отдельных работников, решение социальных вопросов, организация отдыха, повышение культурного уровня трудящихся и т.д.

Хозяйственное, техническое и социально-психологическое управление как виды присущи внутрипроизводственной, внутренней жизни организаций.

Однако предприятия не изолированы от внешнего окружения, они связаны с деятельностью государственных, общественных и международных органов и организаций. Эта внешняя среда имеет свои виды управления: государственное управление, управление общественными организациями и др.

Под воздействием научно-технического прогресса создаются условия еще для одного самостоятельного вида управленческой деятельности — креативно-эвристического менеджмента. Менеджеры, работающие в научных и опытно-конструкторских организациях, руководят исследованиями и разработкой инновационных проблем, применением на практике научных и технических открытий и изобретений, математическим моделированием, разработкой программ для компьютерной техники и другими видами научной и опытно-конструкторской деятельности.

В сфере материального производства характерными являются следующие виды управленческой работы:

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

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

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

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

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

**управление эскаутингом** — сбор и обработка информации, анализ хозяйственной деятельности отделов и служб, а также всей организации, сравнение действительных и плановых показателей, поиск резервов и ресурсов для улучшения работы и более эффективного использования потенциала предприятия.

Данные виды и направления управленческой деятельности реализуются и проявляются в ее функциях (лат. *functio* — обязанность, работа, деятельность, внешнее проявление свойств какого-либо объекта в данной системе отношений). В менеджменте сформулированы и обобщены несколько функций.

Главной из них является **планирование**. В процессе планирования менеджер определяет цели и задачи предприятия, необходимые для их решения материальные, финансовые и трудовые ресурсы и резервы, устанавливает сроки реализации поставленных целей, ответственных за их исполнение и самих исполнителей. Планирование позволяет менеджеру действовать осознанно, руководствуясь как долгосрочной перспективой, так и проблемами, возникающими в текущей работе.

Следующая функция менеджмента — *организационная*. Спланированные действия необходимо воплотить на практике, организовать их выполнение. Эта работа связана с созданием самой организации, ее структуры, управления и коммуникаций, а также с обеспечением работы людей всеми необходимыми средствами, документацией и информацией. Это решение широкого круга вопросов производственного процесса, поставок и сбыта и др.

В ходе организации как процесса возникает необходимость корректировать работу людей, координировать их усилия, обеспечивать необходимый ритм и последовательность выполнения трудовых операций. В этой связи *координация* является также функцией менеджмента.

Организуя и координируя работу подчиненных, менеджер постоянно сталкивается с различным отношением людей к своему (порученному) делу. Люди работают с разной интенсивностью и производительностью, могут проявлять инициативу и старание, а могут работать «от и до». Возникает необходимость в следующей функции — *мотивации труда*.

И, наконец, любая работа, руководителя или исполнителя, нуждается в контроле. *Контроль* как функция менеджмента позволяет вовремя обнаружить «узкие места», несоответствие норм и нормативов действительности, исправить их или поправить действия работников.

В менеджменте выработаны наиболее общие способы осуществления этих функций. Они названы принципами менеджмента.

#### § 4. Общие принципы управленческой деятельности

В менеджменте под принципами понимают следование основным исходным положениям теории управления, внутренние убеждения менеджеров, определяющие их отношение к своему делу и нормам поведения в коллективе. В своей работе менеджер руководствуется не только принципами, но еще и конкретными способами достижения поставленных целей и решения конкретных задач. Эти способы или приемы в управленческой деятельности называют методами менеджмента.

Существует много конкретных методов управленческой работы, но основные из них два:

основанный на *внеэкономическом принуждении* работников к труду — *административный метод*;

основанный на *экономическом принуждении* к труду, при помощи которого работником движет экономический интерес.

Подробнее методы менеджмента будут рассмотрены в следующих главах учебника. Здесь остановим внимание лишь на логике развития принципов менеджмента, которых также много, и они не являются постоянными, а изменяются, развиваются и устаревают в зависимости от внешних и внутренних условий управленческой работы.

К таким внешним и внутренним условиям относится изменяющийся уровень развития производительных сил. Технократический подход к анализу принципов управления позволяет выделить три основные стадии развития промышленного производства и соответствующие им принципы управления.

**Первая стадия.** Это начальный этап применения машин в производстве, на котором машинное производство строилось исходя из возможностей рабочего, его физических данных, скорости, умелости и интенсивности труда, умения управлять машиной (напомним, что тогда машина состояла из трех взаимосвязанных частей: двигателя, передаточного устройства и рабочей части. В этот период еще не было четвертой части машины — управляющего устройства). Здесь человек был основой всего производственного процесса. Однако количественный рост машин постепенно отодвинул рабочего на вторые позиции, а на первое место вышла сама машина, техника.

**Вторая стадия.** Ее называют промышленной. Роль рабочего уже изменяется: он становится «частичным рабочим», придатком машины. Управленческая работа строится по принципу *технического приоритета*. Производство оснащается необходимой техникой, разрабатывается техническая документация, создается структура предприятий и управление им. Крупные предприятия, используя машинное производство, начинают массовое производство товаров, в результате чего происходит дальнейшее внутрипроизводственное разделение труда по функциональному признаку. Техника, технология, снабжение и сбыт продукции, обеспечение производства необходимыми специалистами начали осуществляться по принципу *от потребностей машинного производства*. Управление на этой стадии строится исходя из возможностей техники и технологии. Начинается отбор работников и их обучение применительно к тем машинам и механизмам, на которых они способны дать наилучшие результаты.

Основным принципом управления становится *рационализация труда рабочих*: рациональное обустройство рабочего места, отработка рациональных движений работников, поиск возможностей стимулирования более интенсивного труда. *Рационализм* стал целью управления производством, главным его принципом.

Дальнейшее развитие производительных сил, обусловленное прогрессом науки и техники, привело к значительным изменениям в принципах управления, основанных на рационализме. Произошло отделение рабочего от непосредственного управления рабочей частью машины в связи с созданием контролирующих и управляющих устройств. Значительно возросли требования к квалификации работников, которые выполняют работу наладчиков, операторов, программистов, потребовались новые специалисты не только в области техники и технологии, но и в управленческой деятельности.



**Постиндустриальная стадия.** На этой стадии развития производительных сил все большее внимание руководителей предприятий уделяется непосредственно работнику, специалисту, раскрытию его возможностей в повышении производительности труда. Перед управленческими кадрами возникла другая задача — не только обеспечить работу предприятия новейшей техникой и технологиями, но и «выжать» из них максимум возможного.

Как показала практика, достичь этого только с помощью принципов рационализма невозможно. Необходимы новые принципы управления, которые, не отбрасывая рационализма, а совершенствуя его, вели бы к росту производительности труда. Таким общим принципом управления стал *принцип человеческих отношений*. Управляющие вынуждены были обратить внимание на условия труда работников, возросший уровень их потребностей, заинтересованность их в самом процессе труда, избавить людей от монотонного, изнуряющего, однообразного и рутинного труда. Управление стало развиваться в двух новых направлениях: во-первых, привлечение на производство специалистов — социологов и психологов; и во-вторых, поиск технико-технологических возможностей, способных облегчить условия труда.

Руководствуясь принципом человеческих отношений и рационализма, американские менеджеры добились резкого повышения производительности труда и интенсивного использования новой техники и технологий. По производительности общественного труда в промышленности американцы превосходили нас в два раза, а в сельском хозяйстве — в четыре. В 60 — 70-е гг. подобный процесс роста производительности труда наблюдался в странах Западной Европы и Японии.

В нашей стране, где господствовала общественная собственность на средства производства, главным определяющим принципом управления стал *принцип планомерности*. Директивное планирование сдерживало возможности использовать достижения НТР в производстве, а командно-административная система управления оказалась недостаточно гибкой, во многом бюрократической для решения возникших задач.

Тем не менее целый ряд отраслей промышленности, и в особенности радиоэлектронная промышленность, авиа- и приборостроение, отрасли оборонной промышленности, не только успешно работали, но и были передовыми в мире. Здесь сказалось то, что принцип управления, основанный на планомерности при надлежащей помощи и материальной поддержке государства, государственном контроле и надлежащем стимулировании труда работников, позволил лучшим образом использовать новации.

Таким образом, принцип *планомерности* лежит в основе первой функции менеджмента — планирования. Он успешно использовался в самых разных условиях в нашей стране, а сегодня широко применяется всеми менеджерами мира.

В современных условиях перехода нашего общества к рыночной экономике в отечественной практике управления необходимо взять на вооружение все лучшее, что достигнуто западными учеными и практиками. Однако не следует руководствоваться таким подходом: все что у нас — плохо, все что у них — хорошо; слепого копирования принципов, пригодных для американцев, немцев или японцев, не должно быть. Важно учитывать, что западный менеджмент может стать полезным лишь в случае использования его применительно к российским условиям, привычкам, традициям, особенностям поведения людей, уровню их профессиональной подготовки, национальным особенностям и т.д.

### *Краткие выводы по главе*

Материал данной главы позволяет заключить, что в последнее десятилетие менеджмент как наука и практика получил широкое распространение и применение в нашей стране. Определились наиболее перспективные его направления, к которым необходимо отнести развитие теории и практики управления государственными организациями — промышленными и производственными объединениями, предприятиями и учреждениями; изучение и практическое применение новых подходов к управлению частными предприятиями.

Творческое изучение и применение на практике идей и теорий управления, привнесенных западным менеджментом в нашу страну, проходят сложный период. Ученым и практикам, до недавнего времени ориентировавшимся на проблемы управления социалистическими предприятиями, приходится заново пересматривать многие теоретические положения и практический опыт такого управления. Рыночные отношения требуют нового подхода к управлению.

Прежде всего это касается методологических основ менеджмента, использования всего передового, что достигнуто мировой наукой и практикой: экономической теорией, социологией, психологией, педагогикой, математикой, кибернетикой, медициной и др. Достигнутый уровень знаний методологических основ менеджмента позволил ряду ученых прийти к определению предмета менеджмента как науки, исследующей законы и закономерности жизнедеятельности организаций и отношения работников в процессе управления. Следовательно, менеджмент использует диалектический метод, позволяющий рассматривать управленческие проблемы в их постоянной связи и развитии, а также применяет методы исторического и логического анализа и синтеза, системного и математического анализа, моделирования и эксперимента.

Большое внимание уделяется изучению практических сторон управления, принципов менеджмента, его функций, конкретных способов достижения поставленных целей.

## Глава 2

### ИДЕИ, ТЕОРИИ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

#### § 1. Промышленный переворот и новые подходы к управлению

Переход от ручного труда к использованию машин в промышленности произошел в последней четверти XVIII столетия. В Англии были изобретены ткацкий станок и прядильная машина. На первых текстильных фабриках эти станки и машины приводились в движение при помощи силы падающей воды. С изобретением паровой машины появилась возможность значительно расширить территории размещения предприятий, а не только вблизи рек.

Паровые машины стали быстро распространяться как в Англии, так и в странах Европы и США. Изготовление машины — двигателя, передаточных устройств и самой рабочей части — потребовали новых видов материалов, сырья и вызвали к жизни новые отрасли промышленности. В английском законодательстве начала XIX в. имеются упоминания таких видов производств, как доменные печи, железоделательные, медеплавильные, литейные и машиностроительные заводы, металлургические мастерские, фабрики по изготовлению гуттаперчи, бумаги, стекла, табака, печатные и переплетные мастерские и т.д.

Все это происходило и в России, но на фабриках и заводах Запада применялся наемный труд, а в нашей стране вплоть до реформы 1861 г. производство основывалось на крепостническом и полукрепостническом труде. В этом и проявилась разница в подходах к управлению трудом наемных рабочих или крепостных. Здесь и была причина различий в росте производительности труда и в темпах развития промышленности.

Промышленный переворот создал необходимые условия для развития тяжелой промышленности, но начался он с развития легкой промышленности, производящей предметы личного потребления: ткани, обувь, одежду и предметы быта. Крупные фабрики и заводы объединяли на одном предприятии тысячи рабочих, управление которыми требовало новых подходов, иной организации, дальнейшего углубления внутрипроизводственного разделения труда. В этот период происходили частые военные столкновения: гражданская война в США, колониальные войны Англии, франко-прусская война, русско-турецкие войны, наполеоновские войны и т.д. Организация и управление войсками, несомненно, повлияли на характер управления и в промышленности. Жесткие войны порождали и жесткие методы управления. Вот один из примеров подхода к управлению — «Дисциплинарный кодекс», ав-

торство которого приписывают *Р. Аркрайту* (1732—1792) и его сподвижникам. Английский предприниматель, цирюльник, изобретатель прядильной машины сумел осознать, что для управления фабрикой с системой машин-автоматов необходимо заставить людей отказаться от их прежних привычек ремесленников и рабочих мануфактуры самостоятельно решать организацию своего труда и подчинить их действия строгому ритму работы машин. Для этого потребовалась новая дисциплина труда. Управляющие стали предъявлять к рабочим ряд требований:

- работник должен быть на фабрике, на своем рабочем месте в 5.30 утра;

- при опоздании на 10 минут рабочего не пускали на фабрику до перерыва на завтрак и он лишался 1/4 части дневного заработка;

- есть, пить, делать перерывы можно было лишь с разрешения управляющего и по его распоряжению;

- в последующем было введено правило найма на работу и увольнения, по которому рабочий фактически не мог в одностороннем порядке расторгнуть договор о найме.

Умелое размещение машин и оборудования, координация работы, введение строгой дисциплины принесли свои положительные результаты и позволили значительно повысить производительность труда. Были заложены основы управления крупными фабриками и заводами.

Продолжительный рабочий день, доходивший до 14 часов, тяжелые условия труда, штрафы и другие притеснения побуждали рабочих к организованному сопротивлению новым методам управления. Однако в этот период появляются и другие идеи более лояльного отношения к рабочим. Для своего времени эти идеи были утопическими и смогли быть полезными для общества лишь через многие десятилетия. Автором их был *Р. Оуэн* (1771—1858). Будучи предпринимателем и управляющим крупным текстильным предприятием в Шотландии, он ввел сокращенный рабочий день, организовал для детей рабочих ясли и образцовую школу, выдвинул идею трудовой коммуны и другие нововведения. Но все это было обречено на провал. Его начинания не выдержали натиска конкурентов. Сокращение рабочего дня фабричным законодательством в Англии, а впоследствии и в других европейских странах с 14 до 10—12 часов, борьба за 8-часовой рабочий день, конфликты на этой почве между рабочими и управляющими привели к необходимости повышения интенсивности труда.

Кроме того, хозяева фабрик и заводов, управляющие и инженеры, мастера и рабочие начали осознавать, что новая техника при хорошем владении ею может показать лучший результат, более высокую производительность труда. Возник и еще один вопрос, касающийся экономики на затраченном капитале, рациональном расходовании материальных ресурсов и денежных средств.

По объективным причинам Россия тогда не являлась опасным конкурентом для промышленности Запада. Ведущие европейские страны интересовались в России главным образом дешевым сырьем. Лес, пушнина, уголь, деготь, зерно, хлопок, кожевенное сырье и другие ресурсы охотно вывозились на западные рынки. Но передовые деятели в России, ученые и инженеры понимали, что без развития отечественной промышленности и освобождения от крепостничества страна будет обречена на вечную зависимость, останется сырьевым придатком высокоразвитых государств. В 1861 г. было отменено крепостное право, появился рынок наемной рабочей силы.

Научной и технической основой для промышленного переворота в нашей стране явились многие открытия и изобретения российских ученых и практиков. Вот несколько примеров, подтверждающих это положение.

Математик Н.И. Лобачевский создал учение о неевклидовой геометрии, в Академии наук в Петербурге М.В. Остроградский провел ряд работ в области математической физики, аналитической механики и сформулировал принцип наименьшего действия. В Московском университете П.Л. Чебышев нашел элементарные связи между фундаментальными открытиями и прикладными, практическими средствами применения их в естествознании и технике. Развитие химии было тесно связано с потребностями хлопчатобумажной, кожевенной, сахароварной и другими отраслями производства. М.Я. Каттары, Н.Н. Зинин, А.М. Бутлеров, А.П. Бородин и ряд других ученых дали промышленности химические технологии, открыли синтез анилина, что позволило начать производство органических красок, фотоматериалов, лекарств и т.д.

В технической области уже нашли свое применение открытия и изобретения на основе электричества. В.В. Петров установил физические и химические действия гальванических пластин, В.С. Якоби сконструировал первый в мире электродвигатель, инженер П.Л. Шиллинг применил электромагнитный телеграф.

Горный инженер П.П. Аносов, инженер-металлург П.М. Обухов, мастера В. Пятов, П.К. Фролов, отец и сын Е.А. Черепанов и М.Е. Черепанов, инженер Д.И. Журавский и многие другие сделали возможным применение на практике чугунно-рельсовых дорог, металлических мостовых конструкций, создали рецепт изготовления «булатной» стали, начали работы по стальному литью и прокату стали.

Все это требовало новых подходов в управлении производством, передовых способов организации производства и новых отношений между управляющими и управляемыми. Особенно рельефно это проявилось в связи с внедрением технических изобретений. Использование новой техники и технологий объективно требовало более квалифицированных рабочих.

Становилось все более ясным, что эти машины и механизмы могут обеспечить высокую производительность только тогда, когда техническое управление ими будет осуществляться квалифицированными, обученными и заинтересованными в результатах своего труда рабочими. Повсеместная перестройка фабрик и заводов на основе современной техники и технологии заставила управляющих и прежде всего инженеров обратить внимание на вопросы организации производственных процессов и обучения работников необходимым навыкам труда.

Одними из первых научных подходов в этом деле явились работы ученых Московского высшего технического училища. В 60 — 70-х гг. XIX в. были проведены исследования по созданию методики рационализации трудовых движений рабочих. Их результаты получили высокую оценку на Всемирной выставке в Вене в 1873 г. Работа получила «Медаль преуспевания». Фабрично-заводская организация производства постепенно формировала структуру управления, где начало обозначаться внутрипроизводственное разделение труда между непосредственными исполнителями и руководителями.

Так, постепенно складывалась структура управления фабриками и заводами. Сформировалось низшее звено управления, в которое вошли мастера цехов, начальники и бригадиры производственных бригад, их помощники, наиболее квалифицированные рабочие — «рабочая аристократия» — с более высокой оплатой. На вершине управленческой структуры находились фабриканты — хозяева предприятий, управляющие заводами и участками, инженеры. Назревала необходимость создания еще одного звена управления — функциональных управляющих, получившего позднее статус среднего звена управления.

Концентрация и централизация производства и капитала в конце XIX — начале XX в. привели к созданию гигантских по числу работающих и объему выпускаемой продукции предприятий, монополистических объединений, которые могли позволить себе проведение научных опытов и экспериментов в сфере управления. Приток в производство необученной, полуграмотной и неквалифицированной рабочей силы объективно поставил задачу наиболее рационального ее использования. Во всех индустриально развитых странах на фабриках и заводах, шахтах и рудниках все больше внимания уделялось производственному обучению, поиску эффективных способов и приемов работы, лучшей организации рабочих мест.

Управление предприятиями требовало научного подхода, новых взглядов и свежих идей в области повышения производительности труда и его интенсивности. Повысить интенсивность труда в условиях сложившейся системы управления, жесткой дисциплины и крайне высокой степени напряженности и тяжести труда не удавалось из-за рез-

ких протестов рабочих, стачек и забастовок, перераставших в политические выступления. Пересмотр норм выработки в сторону увеличения и снижения расценок немедленно вел к возмущению рабочих. Выход из этого положения был найден, но не в России, Англии или в странах Европы. Новый подход к управлению впервые в мире сформировался в США, когда-то воспринявших организацию и управление производством у английской промышленности.

Основателем научного менеджмента стал *Фредерик Уинслоу Тейлор* (1856—1915). Начав трудовую деятельность простым рабочим, он прошел сложный путь в иерархии управления и дорос до должности главного инженера американской сталелитейной компании. Путем практических опытов и экспериментов на предприятиях ему удалось решить ряд важнейших вопросов управления, связанных с повышением производительности и интенсивности труда. В 1911 г. он опубликовал по итогам своей практической работы книгу «Принципы научного управления», с выходом которой, как подчеркивают американские исследователи менеджмента, произошел первый взрыв интереса к научному управлению. К этому же периоду времени относятся работы американских ученых и практиков Лилии и Френка Гилбертов, Генри Гантта и др. Рационализация труда и управления требовала технических средств измерения и контроля. Был изобретен метод хронометрирования движений рабочего во время выполнения трудовых операций, применена кинокамера и другие приборы, позволившие наблюдать и анализировать ход работы и отыскивать самые лучшие и рациональные приемы и способы труда. Шел поиск наиболее рациональных методов управления, возможностей материального вознаграждения за более интенсивный и производительный труд. Научный подход к управлению производством охватил несколько основных, наиболее важных проблем, направленных на рационализацию применения капитала и труда.

Во-первых, технические усовершенствования и нормирование труда, в ходе которых шла разработка оптимальных способов выполнения заданной работы (урока); изучение затрат как времени на отдельные трудовые операции, так и усилий рабочих; выработка наиболее рациональных движений. На основе разработанных норм и нормативов устанавливались стандарты, следование которым было обязательным.

Во-вторых, производственное обучение рабочих и распространение передовых приемов и методов работы среди всех рабочих; определение и отбор работников по их способностям выполнять ту или иную работу. В соответствии с этими результатами устанавливалась двойная шкала оплаты рабочей силы: для выполнивших и перевыполнивших норму выработки — более высокий заработок, для невыполнивших — значительно ниже.

В-третьих, обоснование необходимости выделения управленческого труда в самостоятельный вид трудовой деятельности; признание его отдельной специальностью и формирование на производстве специалистов — управляющих функциональными подразделениями предприятий, т.е. функциональных менеджеров. Это приближало управляющих непосредственно к исполнителям, позволяло лучше и результативнее осуществлять контроль и требовало налаживания дружественных отношений между рабочими и менеджерами.

Такой подход к управлению значительно отличался от старой системы, при которой мастера и рабочие самостоятельно определяли объемы своей работы, а заработки находились в зависимости от произвольных взглядов мастеров на качество, сроки и объемы работ. Новый, научный подход к управлению стал предметом серьезного и глубокого изучения, а затем и применения не только в США, но и в странах Западной Европы и России.

В нашей стране в 1908 г. начали выходить сборники переводов иностранных изданий по менеджменту («Административно-техническая библиотека»), инициаторами которых были пропагандисты идей Ф.У. Тейлора горный инженер Л. Левенстерн и преподаватель Артиллерийской академии А. Пайкин. В Петербургском политехническом институте инженером И. Семеновым был прочитан курс лекций «Организация заводского хозяйства», где также пропагандировались тейлоровские идеи.

Гражданская война не дала возможности заниматься научными проблемами управления, в стране был введен военный коммунизм и военные методы управления. Продолжились научные работы в области управления у нас только в начале 20-х гг., в период нэпа.

## **§ 2. Классическая, или административная, школа менеджмента**

Идеи рационализма, выдвинутые и подтвержденные практикой, нашли свое дальнейшее развитие во Франции, Англии, Германии, России и на их родине в США. Тейлоровский подход к управлению касался главным образом вопросов управления производством и способов повышения производительности труда в ходе производственного процесса. Возникшая школа административного управления, основываясь на необходимости рационального ведения хозяйства, начала исследовать и применять на практике способы и возможности совершенствования управления организацией в целом. Возглавил и развил это направление в менеджменте француз *Анри Файоль* (1841—1925), он управлял 58 лет большой горнодобывающей компанией и вывел ее на передовые позиции в мире.



Главные заслуги А. Файоля перед наукой и практикой, как отмечают американские ученые, состоят в том, что он рассматривал управление как непрерывный универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных видов деятельности. К ним он относил:

- техническую деятельность, т.е. процесс производства;
- коммерческую деятельность — закупки, сбыт и обмен;
- финансовую деятельность — привлечение, учет и рациональное расходование денежных средств;
- деятельность по защите собственности и жизни людей;
- эскаутинг — анализ статистических данных, инвентаризация и проверки;

— административная деятельность — организация, планирование, координация, воздействие на работников и контроль.

В каждом из данных видов деятельности менеджер осуществляет планирование, организацию, координацию, мотивацию и контроль, т.е. выполняет свои функции. В познании сущности управления А. Файоль поднялся еще на одну ступень и перешел от управления отдельными видами деятельности к управлению всей организацией, всеми видами деятельности в их постоянной взаимосвязи.

Такой подход к управлению назван *процессным подходом* в отличие от традиционного рационалистического. Процессный подход к управлению позволил А. Файолю сформулировать знаменитые четырнадцать принципов менеджмента, которыми он руководствовался в работе и которые сохранили свое значение и в современных условиях.

### **Принципы административного управления.**

*Разделение труда* (позволяет повысить квалификацию, увеличить объем и улучшить качество производимого продукта при тех же затратах труда).

*Власть — ответственность* (право отдавать распоряжения и нести ответственность за результаты своих действий).

*Дисциплина* (повиновение и взаимодействие между менеджерами и рабочими, основанные на выполнении правил и порядков, установленных в организации. Дисциплина всецело зависит от руководителей).

*Единство распорядительства* (отдавать приказания относительно какого-либо действия может только один начальник и ответственность за исполнение его подчиненные несут лишь перед ним).

*Единство руководства* (один руководитель и один план действий, одна программа для совокупности операций, которые преследуют одну цель).

*Подчинение индивидуальных интересов общим* (на предприятии интересы служащих или группы служащих не должны быть выше интересов предприятия. При столкновении интересов труднейшая задача менеджеров состоит в их согласовании).

*Вознаграждение персонала* (оплата выполненной работы должна быть справедливой и удовлетворять как работников, так и администрацию).

*Централизация* (централизация или децентрализация — вопрос меры, которая должна находиться в соответствии с ситуацией и способами руководства).

*Иерархия* (руководящие должности от низших до высших).

*Порядок* (каждая вещь и каждый работник всегда должны быть на своем месте).

*Справедливость* (благожелательное отношение к работникам в их стремлении выполнить свои обязанности наилучшим образом. Справедливость есть сочетание благожелательности с правосудием).

*Стабильность персонала* (нарушение стабильности персонала, текучесть кадров — это следствие плохого состояния дел на предприятии).

*Инициатива* (менеджеры должны поощрять инициативу, которая позволит создать и осуществить предложенный план).

*Единение персонала* (создание на работе корпоративного духа, единства персонала. Разделять враждебные силы, чтобы их ослабить — дело необходимое, но разделять собственные силы на предприятии — грубая ошибка).

А. Файоль считал разработанные им принципы управления универсальными, но отмечал, что применение их на практике должно зависеть от конкретной обстановки. Каждый из четырнадцати принципов требует большой дополнительной работы, глубоких профессиональных знаний от руководителей, применяющих их на предприятии.

В первой четверти XX в. в промышленном производстве произошли значительные изменения. Началось производство двигателей внутреннего сгорания, электродвигателей, железнодорожного транспорта, автомобилей, самолетов, средств связи и т.д., впервые на заводах Г. Форда (1863—1947) был применен *промышленный конвейер*. Все это потребовало от управляющих поиска новых способов повышения производительности труда. Были изменены организационная структура и структура управления, пересматривалось содержание самих функций управления, в особенности координации, мотивации труда, контроля и др. Возросли сроки подготовки квалифицированных управляющих, менеджеров и инженерно-технического персонала. Вместе с этим значительно сократились сроки обучения рабочей силы для *сборочных конвейеров*.

Как пишет Г. Форд, 44% рабочих требовалась подготовка для овладения одной трудовой операцией (например, поворот гайки ключом) менее одного дня, 36% — от одного дня до недели, 6% — одна-две не-

дели и 14% — от месяца до года. Технические новшества, типизация продукции, стандартизация и унификация узлов и деталей, их взаимозаменяемость, уменьшение расходов на обучение рабочих позволили снизить себестоимость продукции и поднять производительность труда. Вместе с этим возросла и интенсивность труда. Потребовался пересмотр систем заработной платы, действовавших еще на основе тейлоризма.

Одной из них явилась система американского инженера Эмерсона. Ее относят к эмпирическим системам заработной платы, поскольку зависимость между уровнем выработки и величиной заработка описывается в виде эмпирической кривой. Эффективность работы определяется путем деления нормативного времени на время, фактически затраченное рабочим. Так, например, при достижении эффективности 67% тарифная ставка повышается на 0,01%, при 80% на 3,27% и только при 100% выработки рабочий получает 20% надбавки. Такая система мотивации труда заставляла рабочих быстрее достигать нормативного уровня эффективности. Однако на некоторых заводах применялись более привлекательные системы оплаты труда. Например, на заводах Г. Форда заработная плата была выше, чем в среднем по отрасли.

Автомобильный король Г. Форд ввел на своих заводах строго централизованную систему управления, обеспечил массовое производство и высокую прибыль при сравнительно низкой цене на автомобиль. Управляющим была предоставлена возможность выходить с предложениями о необходимости быстрой перестройки производства.

В Европе, и в частности в Германии, в этот период сформировалась концепция **рациональной бюрократии**. В обыденном представлении российских граждан бюрократия ассоциировалась с понятием «размышления у парадного подъезда» кому и сколько дать, чтобы ускорить процесс получения необходимых документов для своего дела. В практике управления понятие «бюрократия» приобретает несколько иной смысл — чаще всего необходимое действие управленческих структур для обеспечения порядка, точности, скорости и предсказуемости действий предприятия и его персонала.

Основателем концепции рациональной бюрократии был немецкий ученый историк, социолог и юрист *Макс Вебер* (1864—1920). Он считал, что для нормального функционирования организации необходимо выработать правила и процедуры поведения работников в процессе производства.

Организация, по его представлениям, должна обладать рядом признаков, которые являются определяющими в ее деятельности.

### **Признаки рациональной бюрократической организации:**

разделение труда по функциональному признаку и видам деятельности;

иерархический принцип и зависимость числа уровней иерархии от количества управляемых;

система правил, норм и формальных процедур, определяющих права и обязанности работников и их поведение в конкретных ситуациях;

построение системы внутренних отношений работников на формальных, а не на личностных отношениях;

прием на работу с учетом квалификации и на конкурсной основе;

продвижение работников по службе на основе приобретенного опыта и выслуги лет, четкая система карьеры для квалифицированных работников с тенденцией их продвижения по службе и удержания в организации.

Во многом веберовский подход к управлению бюрократической организацией определялся своим временем, т.е. подготовкой Германии и других стран Европы к Первой мировой войне и участием в ней. Не все военные порядки в системе рациональной бюрократии подходят для мирных условий, но целый ряд положений продолжают применяться на многих предприятиях, главным образом там, где нет необходимости следовать быстрым изменениям рыночной конъюнктуры.

Как полагают западные специалисты менеджмента, классическая, или административная, школа управления успешно развивалась и применялась на практике до середины XX в. Заметный вклад в научное управление на этом этапе внесли советские ученые и практики, но уже в других условиях производства, которое было основано на общественной форме собственности. Особенно плодотворными в этом отношении были 20-е гг., в течение которых была создана новая концепция научной организации труда (НОТ).

Уже в начале 20-х гг. в стране действовали более 50 научно-исследовательских институтов и учреждений по проблемам организации труда. Ведущее место среди них занимали: Центральный институт труда, возглавляемый А.К. Гастевым; Совет по научной организации труда при наркомате РКИ во главе с В.В. Куйбышевым; отделы и лаборатории при ряде наркоматов и т.д. Работающие в этих организациях советские ученые П.И. Попов, П.М. Керженцев, Г.М. Крыжановский, О.А. Ерманский, Н.А. Витке, Ф.Р. Дунаевский и другие вели работу в области НОТ по двум основным направлениям: организационно-техническому и социологическому. Ими были созданы и разработаны идеи «организационного управления», «физиологического оптимума», «узкой базы», «организационной деятельности», концепция «социально-трудового управления производством», теория «трудовой емкости»

и др. Были сформулированы основные законы научной организации производства и НОТ. Среди них: закон наименьших при цепной связи; закон взаимного замыкания; закон ритма работ; закон параллельно-последовательности работ; закон фронта работ; закон реальных условий.

К началу 30-х гг. определилось содержание научной организации труда, основные положения которой продолжают использоваться в практике управления и в современных условиях.

#### **Содержание НОТ на предприятии:**

совершенствование форм разделения и кооперации труда, рациональная расстановка кадров;

улучшение организации и обслуживания рабочих мест;

рационализация приемов и методов трудовой деятельности, экономия рабочего времени;

обеспечение перерывов в работе для отдыха и восполнения затраченных сил, предотвращение чрезмерной усталости;

своевременный пересмотр норм и нормативов при неуклонном росте производительности труда;

совершенствование системы материального и морального стимулирования труда, выбор наиболее эффективных его форм;

введение строгой дисциплины труда и ответственности за его результаты;

повышение творческой активности работников, поощрение рационализации и изобретательства, подачи рацпредложений;

распространение передового опыта в труде, постоянное обучение и повышение квалификации работников.

Научная организация труда и управления были обусловлены сложившейся в России экономической и политической обстановкой и были призваны решить ряд практических проблем: 1) восстановить разрушенное войной и иностранной интервенцией народное хозяйство, создать миллионы новых рабочих мест для людей, в чьих руках до этого было только оружие; 2) подготовить необходимые условия и кадры для новых отраслей промышленности, которых не имела Россия, — автомобильной, авиационной, химической, радиотехнической и других, для того чтобы вывести страну в разряд индустриально развитых государств; 3) создать производственный потенциал, не зависящий от внешнеэкономических связей, для производства военной продукции и современного вооружения.

Решение данных проблем на практике привело к формированию административно-командной системы управления в масштабах не только отдельных предприятий, но и всего государства.

Одновременно с развитием идей классической школы управления в западных странах, особенно начиная с 30-х гг., появляются новые взгляды на принципиальные положения. Все большее внимание ученых стал привлекать «человеческий фактор», роль и место человека не как «винтика», «механизма», а как личности.

### **§ 3. Школа человеческих отношений и поведенческие концепции менеджмента**

Возникновение новых идей в области управления было связано с процессами, происходившими в промышленном производстве ряда стран. После окончания Первой мировой войны установилась временная стабилизация экономики, которая была прервана разразившимся глубоким и продолжительным экономическим кризисом 1929—1933 гг. Прежние научные и классические подходы к управлению производством при всей их научности и практической ценности были не в состоянии обеспечить необходимый рост производительности труда.

Практика управления потребовала иных способов руководства предприятиями, которые учитывали бы не только возможности лучшей организации, новой техники и технологий, но и инициативу, энтузиазм работников. Во второй половине 20-х гг. в США начались исследовательские работы ученых, как экономистов и инженеров, так и социологов и психологов. Возникло новое направление научных исследований — инженерная социология. У его истоков стояли американские ученые Ф. Дж. Ретлисбергер, У. Мур, француз Ж. Фридман и др. Возглавил новое направление, получившее название школы **человеческих отношений**, профессор Гарвардского университета *Элтон Мэйо* (1880—1949). Американские исследователи полагают, что данная школа возникла как оппозиция тейлоризму.

Э. Мэйо, видный специалист в области менеджмента, с группой инженеров провел ряд научных экспериментов в компании «Вестерн электрик», впоследствии ставших известными как «Хоуторнские эксперименты». Результаты проделанной работы Э. Мэйо позволили повернуть управленческую мысль в сторону ориентации на человека и социальные стороны производственного процесса, а также на роль коллектива в успешной работе всего предприятия. Его выводы состоят в следующем:

- четко разработанные трудовые операции и высокая заработная плата не всегда приводят к повышению производительности труда;
- внутренние силы взаимодействия в коллективе или группе работников между собой могут превзойти усилия руководителей;
- поведение человека на работе и результаты его труда во многом зависят от социальных условий и отношений между рабочими и менеджером;

— в отличие от Ф. Тейлора, Э. Мэйо считал, что рабочий по своей природе ленив и если ему созданы необходимые условия, то он будет проявлять инициативу и трудолюбие.

Эти положения по-новому ставили вопросы взаимоотношений работников и требовали отношения к человеку на работе как к личности с ее социально-психологическими качествами и чертами.

К таким же выводам пришла и доктор социологии *Мери Паркер Фоллет* (1868—1933), которая одна из первых определила сущность менеджмента как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Она считала, что для успешного управления менеджер должен отказаться от формальных отношений с рабочими и стать их лидером, всегда считаться со складывающейся ситуацией, действовать исходя из конкретных условий, а не из предписанных функций управления.

Менеджер должен заботиться о формировании коллектива, спланировать его вокруг себя, создавать атмосферу дружелюбия, взаимной помощи и поддержки каждого работника. Это позволит значительно повысить результаты труда. Таким образом, центр исследований переместился с поисков резервов роста производительности труда, за счет совершенствования процесса производства, на человека и его поведение. Возникло бихевиористское направление в менеджменте. Бихевиоризм (англ. behaviour — поведение) как направление в американской психологии возник в начале XX в. и стал предметом внимания менеджеров, которых особенно интересовали вопросы реакции работников на различные стимулы к труду.

Со второй половины 30-х гг. школа человеческих отношений дополнилась поведенческими концепциями. Вклад в развитие этой концепции внесли американские ученые *Абрахам Маслоу* (1908—1970) и *Дуглас Мак-Грегор* (1906—1964)<sup>1</sup>. А. Маслоу разработал теорию потребностей, известную как «пирамида потребностей». В ней потребности человека можно представить в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные, физиологические потребности, а ближе к вершине — духовные. Выявить их и использовать является задачей менеджера.

Дуглас Мак-Грегор разработал теорию двух типов поведения человека на работе и в соответствии с этим двух способов управления работниками. Это теории «Х» и «У». По теории «Х» люди в данной организации изначально ленивы и стремятся избежать лишней работы, они работают только по принуждению и желают, чтобы ими управляли. По теории «У» работа для здорового человеческого организма является потребностью, следовательно, менеджер должен обеспечить такие условия, при которых работник мог бы удовлетворять не только физиологические, но и духовные потребности.

<sup>1</sup> Более подробно их взгляды на проблемы управления будут рассмотрены в последующих главах учебника.

Поведенческий подход к управлению стал в США настолько популярным, что охватил не только промышленность, но и все сферы управленческой деятельности. Главное в этом подходе состоит в том, чтобы подобрать способы воздействия на человека в соответствии с наукой о его поведении.

В России сторонником социального подхода к управлению был *Н.А. Витке*, выдвинувший и обосновавший «социально-трудовую» концепцию.

По его мнению, управление является единым целостным процессом, который управляется административной функцией. Чем выше находится звено управления в иерархической пирамиде, тем больше в нем доля административных действий и направлений по сравнению с техническими. Администраторы должны быть строителями людских отношений в коллективе, создавать в нем благоприятную социально-психологическую атмосферу, «дух улья», взаимной поддержки.

Н.А. Витке сформулировал ряд требований к управленческому персоналу, среди которых: умение подобрать персонал нижестоящего уровня; четко распределять между ними служебные обязанности; уметь намечать цели и координировать работу подчиненных; осуществлять контроль и т.д.

Период развития школы человеческих отношений и поведенческой концепции в нашей стране приходится на годы первых пятилеток, когда господствовал трудовой энтузиазм, стремление к приобретению технических специальностей и инженерного образования, диктуемых потребностями индустриального развития страны. На предприятиях возникло новое движение — ударничество, которое стало широко использоваться в практике управления.

В марте 1929 г. коллектив ленинградского завода «Красный выборжец» обратился ко всему рабочему классу с призывом вступить в соревнование.

В мае 1929 г. ЦК ВКП(б) принял постановление «О социалистическом соревновании фабрик и заводов», где рекомендовал обсуждать участие в соревновании на рабочих собраниях, бороться против попыток бюрократически регламентировать и вводить формы соревнования в установленные сверху схемы. Рабочие бригады стали брать на себя обязательства по увеличению выпуска продукции, улучшению качества, снижению себестоимости продукции, повышению производительности труда и т.д.

Место капиталистической конкуренции заняло соревнование. Основными его принципами были: гласность, дающая возможность судить о постановке дела и результатах работы; сравнимость результатов работы, позволяющая оценивать реальный вклад коллективов и отдельных работников; практическое повторение опыта, который воздействует силой примера.



Управление коллективами, ведущими соревнование, было ориентировано в большей степени на моральное поощрение его участников. Ударники и победители получали значки, вымпелы и знамена, им присваивались соответствующие звания. Материальное стимулирование здесь просматривалось весьма слабо, что в последующем привело к потере интереса к соревнованию, ибо, как бы человек не работал, а получал все равно столько же.

В этот период психология и социология в нашей стране не нашли своего применения в управлении предприятиями. Социология вообще вышла из поля зрения управляющих и в науке была подменена историческим материализмом. Инженерная социология и психология вновь обрели свое значение лишь в 70-х гг. Глубокое внимание этим наукам в управлении стало уделяться в 90-х гг., когда проблема «человек в организации» начала рассматриваться со многих сторон:

- разрабатывались модели взаимодействия человека и его окружения внутри и во вне организации;

- исследовались вопросы социальных и психологических аспектов вхождения человека в организацию, его ролевое поведение в процессе производства;

- определялись психологические особенности взаимодействия человека в формальных и неформальных группах;

- выявлялись закономерности роста производительности труда и его интенсивности в зависимости от стилей руководства людьми и др.

#### **§ 4. Системный и ситуационный подходы к управлению**

За последнее время в обиход прочно вошло понятие «система», ставшее модным словом. Система отражает весьма сложные стороны общественного производства и в целом общественной жизни. Привычными стали понятия система спутниковой связи, система образования, система управления, система машин и т.д. С ужасом упоминают люди систему наведения крылатых ракет, которые убивают и калечат все живое, разрушают не только военные объекты, но и мирные города и села. Человечество создало системы ПРО, системы ПВО, единые энергетические системы, автоматизированные системы управления и т.д.

Не удивительно, что в теории и практике управления также частым стало употребление понятия системы. Системный подход к управлению производственными и иными видами деятельности человека не является плодом кабинетных размышлений. Он берет свое начало в практической работе, в потребности управления людьми. Теоретики менеджмента лишь обобщили то, что было рождено практикой, конкретными условиями развития производительных сил.

60-е гг. XX в. дали образец системного подхода управляющих к решению проблем. В США, странах Западной Европы, в Японии сложились свои, отражающие национальные особенности способы системного управления. В России этот процесс шел по особому пути. Вместе с тем, объективный процесс развития системного подхода к управлению коснулся всех без исключения стран.

Становление и развитие массового поточно-конвейерного производства объективно привели к росту численности инженерно-управляющего состава на предприятиях. *Нижнему и среднему звеньям управления* потребовались новые научно-технические знания для налаживания и поддержки производственных процессов, управления техникой, обучения и переобучения рабочих непосредственно на производстве. *Высшее звено руководства* все более нуждалось в научных и прикладных разработках управленческих и инженерно-организационных наук. Менеджеры стали применять на практике системный анализ, теорию принятия решений, эргономику, систему сбора и обработки информации, вести контроль качества.

От руководителей предприятий потребовался новый подход во всех областях управления. Управленческие решения стали приниматься в зависимости от множества факторов, которые ранее не имели такого большого значения. Усложнились техника и технологии, меняющаяся рыночная конъюнктура обусловила необходимость быстрой и качественной перестройки машин и механизмов, гибких технологий, всего производственного процесса, ориентированного на производство товаров, пользующихся спросом. Системный подход в управлении становится реальностью не только в промышленном производстве, он охватывает и все области человеческой деятельности.

В понятие «система», применительно к управлению в промышленном производстве, входит управление комплексом взаимосвязанных частей предприятия, всеми его элементами. Признаком системы является целостность и сложность объекта управления, возможность его деления на составные части — подсистемы, элементы, подразделения, отделы и т.д. Кроме того, каждая система должна входить составной частью в еще более крупную систему, как подсистема.

Так, например, машиностроение представляет собой большую сложную систему, в которую входят промышленные и производственные объединения, машиностроительные заводы, НИИ, плановые органы и т.д. В свою очередь сами заводы — это системы, рассмотрение которых при анализе требует учитывать подсистемы и элементы самого завода и связи данной системы с другими объектами внешнего окружения. Машиностроение как система входит в еще более крупную систему общественного производства — в отрасль обрабатывающей промышленности.

Такая сложность системных связей приводит управляющих к необходимости учитывать большое количество различных вариантов управленческих решений. А это требует четкой формулировки возникающих проблем, определения объективно выполнимых целей и способов их достижения, разработки различных вариантов своих действий. Для всего этого требуется соответствующая методическая и техническая база.

Системный подход в практике управления в нашей стране стал возможным благодаря крупным научным открытиям и творческой практической деятельности ученых и управленческого аппарата. Начало такому подходу на практике положило применение принципа планомерности как основы управленческой деятельности.

Конкретным механизмом управления в системном подходе является **балансовый метод планирования и анализ хозяйственной деятельности**. Система балансов, разработанная в России, до недавнего времени давала возможность предприятиям осуществлять деятельность с учетом своих возможностей и влияния внешнего окружения, вести контроль за движением материальных и финансовых средств, обеспечением производства рабочей силой. Разрушение системы планирования в 90-х гг. привело к разбалансированию всего народного хозяйства страны и глубокому экономическому кризису.

Материальные, стоимостные балансы и баланс труда являются важнейшими способами сбора, обработки и анализа статистических данных, позволяющими выявить взаимосвязи предприятия, увязать их в единый документ для руководства в практической работе. Таким документом является баланс доходов и расходов предприятия. Это финансовый план, завершающая часть **техпромфинплана** предприятия.

Впервые в практике управления **техпромфинплан** был разработан в начале 30-х гг. на заводах г. Ленинграда и получил широкое распространение в стране в годы последующих пятилеток. Это позволяет заключить, что системный подход в управлении на практике был разработан значительно раньше, чем он был теоретически обоснован в методическом документе.

Балансовый метод и НОТ стали методологической базой системного подхода к управлению и позволили решать многие проблемы на основе всестороннего анализа целей, количественного сравнения затрат и результатов, эффективности и выявлять степень риска каждого из путей решения проблем, искать внутренние резервы и ресурсы для улучшения работы.

Системный подход в управлении потребовал не только методологической основы, но и технического обеспечения управленческого труда. Главным из таких средств повышения результативности инженер-

ного и управленческого труда стала ЭВМ. Первой в мире такой машиной считают ENJAC, созданной в США в 1945 г. В нашей стране первую ЭВМ (МЭСМ) создали в Киеве в 1951 г. под руководством академика С. Лебедева.

ЭВМ дала возможность управленческому аппарату осуществлять моделирование.

**Математические методы и модели** бывают двух порядков: *первого класса*, рассматривающие общие экономические законы и закономерности, и *второго класса*, которые применяются для решения конкретных внутрипроизводственных задач. В эти задачи входят: решение вопросов использования ресурсов, составление конкретных планов, сбор и обработка экономической информации, сравнение проектов по заданным критериям и оценка их выгоды, составление различных балансов, изучение спроса на продукцию и многое другое, что требуется при системном подходе к управлению.

Таким образом, с помощью ЭВМ стало возможным полностью использовать системный подход в управлении и эффективно решать множество управленческих проблем:

- совершенствовать методы плановой работы (балансовый метод планирования, сетевое планирование, принятие управленческих решений, определение степени риска и т.д.);

- эффективно и быстро решать задачи экономической статистики, сбора и обработки данных для прогнозирования;

- совершенствовать автоматизированную систему управления производством;

- проводить управленческие деловые игры посредством имитации экономических процессов и явлений;

- осуществлять более надежное управление техникой и технологиями, управление запасами, поставками и сбытом продукции, в целом службой маркетинга.

Системный подход в управлении в нашей стране не нашел своего логического завершения, как в странах Запада. Главным тормозом здесь стала административно-командная система управления, подавлявшая все попытки творческого применения результатов системного анализа и выхода за рамки директивного планирования.

В США теоретическую основу для системного подхода к управлению составила теория «управленческой революции», технократический подход ряда видных экономистов к проблемам поиска путей устойчивого роста экономики и стабильности общества.

Еще в 30-х гг. Г. Минс и А. Берли выдвинули ряд положений теории корпоративной революции и контроля менеджеров над производством. В 40-х гг. эти положения были развиты в работах Дж. Бернхейма и П. Друкера, позднее эти идеи были восприняты и пропагандировались Дж.К. Гелбрейтом. Лекции, прочитанные им в начале 70-х гг. в

МГУ им. М.В. Ломоносова, содержали основные положения теории **техноструктуры** и теории **новой корпорации**, где основную роль в развитии общественного производства, по его мысли, должны занимать управляющие — менеджеры, а технократическая элита, ученые — высшие эшелоны власти в стране. Эти идеи институционального направления получили свое развитие не только в США, но и ряде стран Европы.

Значительный вклад в развитие теории управленческой революции и конкретно в развитие системного подхода в управлении внес *Питер Друкер*. Центром его учения стала проблема превращения менеджмента в профессию и необходимость преподавания менеджмента как учебной дисциплины. Им было выдвинуто множество новых идей и практических предложений в области управления, его имя связывают с улучшением работы предприятий Форда, подъемом экономики Японии после Второй мировой войны, внедрением системы децентрализации управления в крупных корпорациях США.

Наиболее известна на Западе концепция П. Друкера об **управлении по целям (МВО)**. По его мысли, управление должно начинаться с выработки и обоснования целей и только затем определять все необходимые функции менеджеров.

В 50-х гг. он выдвинул идею, которая не была в тот период востребована управленческим корпусом США, но позднее оказалась плодотворной. Суть ее состоит в том, что на предприятии должны быть созданы демократические выборные органы из рабочих и служащих, которые занимались бы вопросами социального порядка и вели необходимые переговоры с администрацией по этим вопросам. Он выступил против идей школы «человеческих отношений» Э. Мэйо, так как считал, что бихевиористские идеи подавляют психологию людей, ориентируясь только на его поведение. Главной заботой для менеджера должен стать заказчик, клиент, а не устройство «рая» на работе.

В 80-х гг. ряд ученых выдвинули новую концепцию управления, известную как концепция «7-S», которую разработали Э. Атос, Р. Паскаль, Т. Питерс и Р. Уотермен. В известной работе «Искусство японского управления: пособие для американских управляющих» авторы этого подхода указали, что наиболее эффективной деятельность менеджеров станет тогда, когда они будут учитывать взаимодействие семи составляющих элементов. Это:

- 1) стратегия;
- 2) структура;
- 3) система управления;
- 4) кадры предприятия, персонал;
- 5) стиль управления и организационная культура;
- 6) квалификация сотрудников;
- 7) организационные ценности.

Любые изменения в одном из взаимосвязанных элементов оказывают влияние на остальные. Поэтому необходимо гармоничное состояние всех данных составляющих, поддержание необходимого баланса между ними.

Свое дальнейшее развитие системный подход получил в ряде количественных теорий управления, где основной деятельностью менеджеров стала формализация различного рода ситуаций при помощи современных технических средств управления, главным образом ЭВМ.

Быстрая смена экономических ситуаций, обострившиеся проблемы на валютном и финансовом рынках, нестабильность в производстве и обществе заставила менеджеров учитывать все это. В 80-х гг. возник еще один подход к управлению, получивший название ситуационного подхода.

Одним из главных положений в таком подходе стало умение руководителей предугадывать ход развития экономических и других событий и прогнозировать перспективы для развития своих предприятий.

На первый план в управленческой работе вышла проблема не только адекватно действовать в соответствии со сложившейся на сегодняшний день конкретной ситуацией, но и определять путем системного анализа базы стратегических данных возможные направления дальнейшего развития ситуации. Один из примеров такого подхода мы видим в работах американского специалиста в менеджменте *И. Ансоффа*, который разработал стратегию управления.

*Б. Карлоф* в конце 80-х гг. применил стратегический подход на опыте компании «Скандинавские воздушные линии», известной в нашей стране как «САС», а впоследствии изложил основные положения своей работы в книге «Деловая стратегия». Сущность ситуационного подхода состоит в том, что одни и те же функции управления, известные еще с классической школы управления, реализуются по-разному, не шаблонно, а на основе всестороннего анализа взаимосвязанных факторов внутреннего и внешнего порядка.

Краткое описание основных управленческих идей и практических подходов к управлению показывает, что раз и навсегда данных принципов и методов руководства предприятиями не существует. Растет уровень развития производительных сил общества, вместе с ним меняются и подходы к управлению. Вместе с тем при всех таких изменениях опыт прошлого используется и будет использоваться в дальнейшем. Требуется лишь его изучение и творческое применение.

### *Краткие выводы по главе*

Рассмотренные в главе идеи, теории и практические подходы в управлении появились в XX столетии в результате сложных процессов, происходивших в общественном производстве. Это плод усилий многих управляющих-практиков, итог научных исследований и экспе-

риментов ученых, специалистов менеджмента. В мире по проблемам управления подготовлены и изданы сотни научных трудов и практических рекомендаций, как управлять наиболее эффективно. Но и в настоящее время продолжают выходить в свет все новые и новые работы в области менеджмента.

Российские предприниматели и управляющие осознают, что прежние отечественные работы по управлению социалистическими предприятиями нуждаются в основательной переработке, а их практическое применение в рыночных условиях крайне ограничено возникшими экономическими отношениями, новыми формами собственности и характером труда. Ученые, специализирующиеся в области управления, с начала 90-х гг. повели работу в направлении анализа собственных теоретических позиций и критического осмысления опыта управления в странах, добившихся устойчивого развития экономики, быстрого перевода производства на новые и новейшие технологии, энергосберегающее и безотходное производство.

Вышли и специальные работы по отдельным проблемам управления и функциям менеджмента. Однако прорыва к самым результативным способам и методам управления отечественными предприятиями пока еще не произошло. Это дело недалекого будущего, когда улягутся страсти политических баталий и словесных перепалок и когда вновь, по-серьезному и надолго все, кому это полагается и кто в этом заинтересован, обратятся к вопросам развития отечественного производства. Среди этих людей, несомненно, будут и читатели данного учебника, люди, изучающие и творчески применяющие идеи и теории научного менеджмента.

## Глава 3

### ПОНЯТИЕ И СВОЙСТВА ЛИЧНОСТИ

#### § 1. Сущность и условия формирования личности

**Личность** — это человек как субъект отношений и сознательной деятельности с устойчивой системой социально-значимых черт, характеризующих его свойства и качества.

На протяжении многих веков и до настоящего времени личность человека была и остается объектом изучения многих наук: философии, экономической теории, социологии, истории, психологии, педагогики, медицины, правовых наук и т.д. Пристальное внимание к личности человека проявляют писатели и поэты, художники и музыканты. Юристы интересуются условиями развития и формами проявления личности преступников.

Личность, кроме того, является предметом изучения, экспериментов и спекуляций разного рода религиозных сект, экстрасенсов, магов и просто шарлатанов от науки и религии.

В менеджменте личность человека, ее сущность, рассматривается прежде всего с точки зрения поведения работника, способов общения с товарищами по труду, начальниками и подчиненными. Менеджеров интересуют вопросы отношения человека к делу, его способности, опыт, порядочность, честность, инициатива и другие свойства и качества, которые оказывают или могут оказывать существенное влияние на деятельность всего предприятия.

В менеджменте разработаны концепции «управленческой революции», «человеческого капитала», «человеческих отношений» и другие бихевиористские концепции.

Личность человека формируется под воздействием множества факторов *внутреннего и внешнего окружения*. Это прежде всего семья как основа нормального роста и развития человека. Детские дошкольные учреждения, школа, средние и высшие учебные заведения, трудовые коллективы формируют в человеке профессиональные и личные качества, но как свидетельствует практика при одних и тех же приблизительно равных условиях люди могут резко отличаться друг от друга. Однозначного ответа на вопрос о том, какие необходимы условия для формирования личности в приемлемом для общества отношении пока еще нет. Учение И.П. Павлова о высшей нервной деятельности, труды итальянского профессора Чезаре Ломброзо и других психологов, ряд современных исследований в этой области еще не ответили на этот вопрос. Одни ученые утверждают, что это генетические, природные данные самого человека, его физиологические свойства; другие — физические, внешние данные, например, строение черепа; третьи — семейные условия и т.д. В то же время остается неясным, как и почему в благополучной семье может вырасти преступная личность, а в ненормальной с общественной точки зрения семье развивается вполне нормальная человеческая личность.

Проповедники православного учения указывают, что религиозную веру у человека формируют определенные постулаты, которым должен следовать человек. В основе этих постулатов лежит коллективизм. Только в семье, в церковной общине, в коллективном труде может сформироваться нормальная личность. Ее сущность тогда будет проявляться в служении Богу, семье, ближним и обществу. Для религиозного человека заповеди Христа являются фундаментом для определения своих поступков в жизни. Как известно, многие эти положения были заимствованы коммунистической идеологией. Под другим углом зрения смотрят буржуазные идеологи и западная церковь на условия



формирования личности (см. энциклики римских пап). Их учения основываются на индивидуализме во всех формах его проявления. Такой подход не произволен. Он продиктован самой сущностью экономических и других отношений западного мира, нормами морали и нравственности, которые в свою очередь определяются условиями жестокой конкуренции и борьбой за выживание.

Но в «чистом» виде индивидуализма и коллективизма как условий формирования личности быть не может. Человек — существо общественное, в нем есть и те, и другие качества. Само общество создает тот фон, на котором развивается и формируется личность. Социально-экономические отношения и внешняя среда являются существенными факторами, в которых формируются не только отдельная личность, но и ее окружение. Социально-экономические отношения создаются людьми, в то же время они объективны. Человек застает их готовыми, уже сформировавшимися.

Постепенно, по мере участия в процессе труда, человек все более активно совершенствует условия своего существования, работает, творит, создает материальные и духовные блага и услуги. Личность его при этом не останавливается в развитии. Она подвержена влиянию извне, меняется, совершенствуется, но в отдельных случаях и при неблагоприятной обстановке деградирует, может даже приобрести негативные черты и свойства, в конце концов разрушается.

Уровень развития личности характеризуют такие качества, как интеллектуальное развитие, сила воли, духовное богатство, морально-нравственная чистота и физическое совершенство. При первом знакомстве с человеком мы по его внешности, одежде, походке, культуре речи и другим внешним проявлениям можем составить себе некоторое представление о том, какой человек перед нами. Для более глубокого познания сущности личности необходимо длительное время, иногда годы, что связано с проявлением внутренних свойств и качеств человека.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1) свойства человека, приобретенные им от природы и генетически наследуемые, развиваются впоследствии под воздействием внутренних и внешних условий его жизни;

2) сама сущность личности предстает перед нами как совокупность мыслительных, профессиональных, духовных, физиологических и иных качеств человека в процессе его жизнедеятельности;

3) для менеджеров важно знать и учитывать все стороны проявления личности человека и в особенности те, которые оказывают влияние на деятельность организации в целом.

Личность — это всегда продукт исторически данного общественного и политического строя. Так, например, период развития нашего общества в доперестроечное время характеризовался относительной стабильностью и определенной уверенностью людей в своем будущем. Это отчасти и формировало сознание советских людей. До начала 90-х гг. преступность в стране была значительно ниже. За десятилетие непоследовательных рыночных реформ и изменений в общественных отношениях, вызвавших неуверенность в завтрашнем дне, непредсказуемость и нестабильность экономического развития и материального положения людей, заметно возросло количество личностей с криминальным уклоном. Сегодня по уровню преступности Россия шагнула далеко вперед и занимает пятое место в мире.

Разрыв между отдельными слоями нашего общества ведет к росту антагонизма в отношениях между ними, к возникновению крайних политических группировок и течений, проповедующих насилие, межнациональную рознь и т.д. Все это формирует негативную личность и, несомненно, сказывается на всех людях, как рядовых исполнителях, так и руководителях. Все работники одинаково подвержены воздействию социально-экономических факторов и условий, сложившихся в обществе. Для нормального развития человеческой личности общество должно быть стабильным.

## **§ 2. Мышление и способности личности**

Созидательный процесс строительства нового общества возможен лишь при условии плодотворной деятельности многих людей. Объединение людей в организации умножает их усилия, способствует порождению новых идей и коллективных решений, помогает воплотить их на практике.

Мышление представляет собой высший продукт особым образом организованной материи — мозга. Мышление есть процесс отражения объективного мира в понятиях, представлениях, суждениях, идеях, умозаключениях и теориях. Иную трактовку мышления дают идеалисты. Мышление, с их точки зрения, — это характеристика человеческого сознания, связанного с образованием в понятиях человека абстрактных объектов, не существующих в опыте и действительности. Эти идеализированные объекты становятся предметом и средством их научного анализа, на основе чего строятся теории их реального существования (см. подробнее учения экзистенциализма, неопозитивизма, неотомизма и др.).

Мышление личности, если рассматривать с позиции практического менеджмента, возникает в процессе производительной деятельности людей. Оно не может быть объяснено лишь деятельностью физиологии-

ческого свойства мозга. Мышление связано с процессом труда человека, его развитием и способностью познания и отражения объективных производственных процессов и всего окружающего. (См. учение И.П. Павлова о высшей нервной деятельности.)

И.П. Павлов установил, что в основе психической деятельности человека, его мышления лежат материальные физиологические процессы, происходящие в коре головного мозга и отражающие объективную реальность. Мышление человека связано с его речью и как результат фиксируется в языке, на котором он разговаривает и мыслит.

Путем мышления человек может выдвигать идеи, гипотезы, теории и находить практические направления их реализации. Результатом мышления всегда является мысль. Например, мысль менеджера о том, как обеспечить рост производительности труда, или как разрешить конфликт, возникший между работниками, находит свое логическое завершение в принятом решении и его реализации.

Способность мыслить позволяет человеческой личности делать умозаключения, логическое обоснование действий и поступков, а также необходимые выводы из случившегося и строить систему доказательств.

Научная мысль обогатила человечество открытиями и изобретениями в области моделирования различных кибернетических систем и устройств, представляющих некое механическое подобие человеческого мозга. Например, кибернетические системы в технике — это автоматические устройства и комплексы для получения, переработки, передачи и хранения информации; автоматические регуляторы; счетно-решающие устройства; системы искусственного интеллекта; устройства управления производственным процессом, подачей и отключением электроэнергии; системы слежения за объектами, передвигающимися в воздухе и космосе; системы, исследующие и выдающие информацию о физическом состоянии самого человека и его мозга.

Новое качество техники и технологии в большой степени способствует эффективной мыслительной деятельности руководителей, вместе с тем требует от них новых знаний и умений в практическом применении новинок. Это во многом связано со способностями управляющих осуществлять руководство на основе достижений научно-технического прогресса.

В широком смысле слова способность — это психические свойства личности. Эти свойства обуславливают его поведение и являются основой его жизнедеятельности.

Способности человека проявляются в какой-либо определенной сфере деятельности. Они, так же как и мышление, могут быть не только врожденными, но и развитыми и востребованными в ходе общест-

венно-полезного труда, или быть потенциально возможными, если оказываются не востребованными. Способности развиваются в ходе трудовой и общественной деятельности и могут достигать высокой степени и даже стать выдающимися. Тогда это личность с выдающимися способностями, а в исключительных случаях — гениальная.

В узком специальном смысле слова **способности человека** означают его пригодность для выполнения какой-либо профессиональной деятельности. Формируются такие способности в процессе труда.

В менеджменте способности людей рассматриваются по двум основным направлениям: в сфере управленческой деятельности (интерсоциальные) и в сфере исполнительской деятельности (конструктивные).

*В управленческой деятельности* способности менеджера должны содержать такие психические свойства личности, которые позволяют предвидеть ход развития событий и явлений, умение мыслить абстрактно, анализировать и синтезировать, строить цепь логических взаимосвязей из разрозненных фактов, делать обоснованные выводы. Менеджер должен быть способен к деловым и личным контактам с людьми, уметь вести переговоры, планировать работу подчиненных и свою деятельность, организовывать и мотивировать работников, координировать их работу, в необходимой форме осуществлять контроль.

Однако только врожденных способностей для этого недостаточно. Необходима профессиональная подготовка и специальное образование — среднее или высшее. Но и после завершения обучения менеджер должен быть готов к тому, что он не сразу будет нанят на самую высокую должность. Необходим практический опыт, который приходит с годами по мере восхождения по крутой и опасной служебной лестнице.

*В исполнительской деятельности* способности человека проявляются главным образом в инженерно-технической, опытно-конструкторской областях, в создании продукции и услуг в широком спектре народного хозяйства, в литературе, искусстве, культуре, медицине, спорте и т.д. Они формируются на основе склонностей и предрасположенности человека к какой-либо профессии. Однако обучение всегда необходимо, хотя оно может длиться от нескольких месяцев до десяти и более лет. Например, музыкант несколько лет учится в музыкальной школе, затем в консерватории, может выехать за границу для завершения своего образования. Или программист после окончания школы с математическим уклоном должен пройти курс специальной подготовки в вузе.

Способность человека выполнять ту или иную работу на предприятии оценивается не только по представленным документам о получении профессии, специальности и квалификации, но и с помощью тестирования, определения профессиональной пригодности человека к данному виду деятельности.

В обществе всегда есть такие люди, которые обладают **разносторонними способностями**, их относят к одаренным. Они могут проявлять выдающиеся, даже гениальные, способности в каком-то одном виде деятельности или в нескольких. Мышление и способности таких людей являются предметом тщательного изучения и исследования. Одаренность позволяет человеку освоить дело в кратчайшие сроки и настолько глубоко и всесторонне, хотя для других на это потребуются годы, а может не хватить и целой жизни.

Труд одаренных личностей внешне может отличаться от труда других людей весьма незначительно. Однако результат их труда всегда из ряда вон выходящий — новые открытия в науке, новые методы и технологии, ранее не известные человечеству.

Мышление и способности личности, профессиональная деятельность накладывают заметный отпечаток на ее духовный склад, манеру общения и поведения, активность, эмоциональность и т.д. Свойства и качества личности в обобщенном виде проявляются в чертах характера.

### **§ 3. Черты характера и формы их проявления**

Характер человека есть индивидуальная, отличительная, своеобразная особенность его поведения и отношения к окружающей действительности.

У каждого человека множество черт характера, большинство из которых сформировалось под воздействием внешних условий и среды обитания. Когда говорят, что характер закаляется, крепнет, то имеют в виду приобретение таких черт характера, как сильная воля, целеустремленность и настойчивость, трудолюбие и др.

В быту иногда можно услышать, что у данного человека плохой или хороший характер. Но такие утверждения часто бывают необоснованными, ибо необходимо знать, кто дает такую оценку, в каких условиях находятся обсуждаемый и обсуждающий. В зависимости от этого проявляются те или другие черты характера, которые можно представить данными категориями:

- трудолюбие — лень;
- общительность — замкнутость;
- доброта — злобность;
- принципиальность — беспринципность;
- хладнокровие — вспыльчивость;
- осторожность — рискованность;
- экономность — расточительство и др.

Первыми перечислены положительные черты характера, вторыми — отрицательные. Однако в жизни в чистом виде нет такого человека, который имел бы только положительные или отрицательные чер-

ты характера. У каждого есть и те, и другие, как нет людей без недостатков. Задача каждого человека состоит в том, чтобы не дать проявиться нежелательным чертам характера, контролировать свое поведение, управлять собой.

Поведение человека в семье, в кругу друзей, на работе, в незнакомом обществе определяется динамикой личности, типом темперамента. Темперамент — это характеристика человека со стороны его динамических особенностей и психической деятельности (темперамент, ритм, интенсивность психических процессов и состояний и др.).

Философ И. Кант систематизировал типы темпераментов в четыре основных вида: сангвиник, холерик, меланхолик и флегматик. *Сангвиник* характеризуется живостью, быстрой возбудимостью и легкой сменой эмоций; *холерик* — быстротой действий, сильными, быстро возникающими чувствами, ярко выражающимися в речи, жестах, мимике; *меланхолик* — человек, склонный к депрессиям, грусти, подавленности, обладающий повышенной впечатлительностью и относительно незначительным внешним выражением своих чувств; *флегматик* — медлительный, спокойный, со слабым проявлением чувств, граничащим с безразличием ко всему (табл. 3.1).

Таблица 3.1 Характеристика некоторых свойств личности

| Свойства личности             | Типы темперамента             |                         |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------|-------------------------------|-------------------|
|                               | Сангвиник                     | Холерик                 | Меланхолик                    | Флегматик         |
| Эмоции                        | слабые кратковременные        | сильные кратковременные | сильные длительные            | слабые длительные |
| Самооценка                    | реальная                      | завышенная              | средняя                       | заниженная        |
| Коммуникабельность            | умеренная                     | высокая                 | ниже средней                  | низкая            |
| Отношение к нововведениям     | преимущественно положительное | положительное           | преимущественно отрицательное | безразличное      |
| Отношение к порученному делу  | ответственное                 | поверхностное           | формальное                    | равнодушное       |
| Поведение в сложных ситуациях | расчетливое                   | непредсказуемое         | растерянное                   | хладнокровное     |
| Результативность труда        | высокая                       | средняя                 | умеренная                     | средняя           |
| Отношение к критике           | спокойное                     | агрессивное             | обидчивое                     | безразличное      |
| Подверженность влиянию        | слабое                        | умеренное               | высокое                       | слабое            |

Для руководителя важно знать, каким образом свойства личности проявляются у человека на работе. В зависимости от типа темперамента и черт характера формы проявления этих качеств будут самыми разнообразными. Каждый человек может характеризоваться не только каким-либо одним типом темперамента, но и иметь некоторые черты, свойственные другим типам.

Специалисты-психологи определяют несколько видов и форм проявления поведения людей при одинаковых внешних условиях.

*Работникам с повышенной активностью* (гиперактивные) свойственны общительность, открытость, увлеченность, предприимчивость, доброжелательность, некоторая поверхностность в суждениях, слабая сосредоточенность. Им требуются большие усилия для занятия однообразной, рутинной, кропотливой работой. Для таких людей более всего подходит живая общественная и организаторская работа.

*Лица, склонные к самосозерцанию, скрытные* (аутистические, от гр. autos — сам), малообщительны, тяжело идут на контакт, с трудом входят в коллектив, держатся обособленно, обладают формально-деловой манерой поведения. Такие специалисты могут быть исследователями, конструкторами, экспертами, консультантами и т.д. Они являются полной противоположностью гиперактивному типу людей.

*Сотрудникам с неустойчивым настроением* (лабильно-циклоидные, от лат. labilis — неустойчивый) свойственны перепады активности и работоспособности, связанные с внешними обстоятельствами и внутренним состоянием. Они могут периодически входить в конфликт, для них сложна работа с постоянным размеренным ритмом.

*Работники, некритически оценивающие свои возможности и поведение* (демонстративные), имеют стремление показать себя лучше, чем они есть на самом деле, приспосабливаются к обстоятельствам, а при возможности манипулируют действиями коллег. Людям данной категории лучше всего заниматься рекламой или работать в представительских органах, или там, где демонстрация себя не играет негативной роли.

*Властолюбивые, деспотичные, эгоистичные личности* обычно непереносимы к критике, упрямо, а иногда безосновательно доказывают свою правоту, помнят и надолго затаивают обиды, могут быть агрессивны. Работа с такими сотрудниками требует от менеджеров особого подхода и терпеливости, так как они, как правило, честны, открыты и добросовестны.

*Пунктуальные, педантичные работники* отличаются высокой добросовестностью и достаточно глубокими профессиональными знаниями. Вместе с тем им свойственны сомнения относительно выполненной работы, они постоянно стремятся к ее совершенствованию. В результате им иногда сложно остановить работу на достигнутом уровне.

*Люди несамостоятельные, приспособленцы* (конформные — от лат. *conformis* — подобный) часто бывают несобранны, мягки, теряются в сложной и непредсказуемой обстановке, быстро уступают чужим мнениям и требованиям. Такие работники легко проникаются проблемами других сотрудников, сочувствуют им. Склонны сглаживать возникающие конфликты и разногласия. Как утверждают некоторые психологи, из них вырастают незаменимые заместители руководителей.

И, наконец, *работники без твердых принципов и с неразвитым чувством долга*, которые легковесно относятся к своим служебным обязанностям, увлекаются более «приятными» делами, мягки и тактичны в общении, имеют множество знакомых на службе и вне ее. Им больше всего подходит работа, где необходимо простое общение с посетителями, частая смена видов деятельности. За такими сотрудниками необходим особо тщательный контроль.

При таком множестве форм проявления характеров менеджер не должен спешить с окончательным выводом по поводу того или иного сотрудника. Иначе можно потерять ценных работников, важно найти им работу по интересам, способностям и типу темперамента.

#### **§ 4. Ценностные ориентации, притязания и ролевое поведение личности**

В процессе управления руководитель постоянно сталкивается с проблемой отношения работников непосредственно к делу, своим коллегам, порядкам и правилам, установленным на предприятии, а также к самому руководителю.

Поведение личности в обществе обусловлено целым рядом обстоятельств. Среди них: расположение к людям, как рядовым сотрудникам, так и начальникам; отношение к своей работе и профессии в целом; вера в идеалы; следование нормам морали, нравственности, обычаям и традициям; статус данного работника, его способности и многое другое. Психологи отмечают, что основу ценностных ориентаций составляют: отношение человека к событиям, явлениям, людям и вещам; определение цели жизни и средств ее достижения; установление для себя норм поведения; следование стандартам, критериям и иным жизненным ценностям.

В американском менеджменте к нежелательным ценностным ориентациям относятся: конкурентная борьба, которая оттесняет этические соображения; усиливающееся стремление высших властей контролировать уровень прибыльности каждые три месяца; отсутствие стимулирования менеджеров за этическое поведение на работе; падение в американском обществе в целом значения общенациональных ценно-



стей; насильное принуждение администрациями фирм своих сотрудников к компромиссу между личными ценностями и ценностями, которых придерживается руководство.

В российских условиях ценностные ориентации подвержены пересмотру под воздействием конкретных условий бытия и СМИ, они пребывают в стадии неопределенности, поисков и шатаний. Это обусловлено, с одной стороны, открывшимися для предпринимателей возможностями личного обогащения, а с другой — традициями, привычками, обычаями, нравственностью и способами общения, сложившимися в отечественной хозяйственной и общественной жизнедеятельности.

Среди ценностных ориентаций в хозяйственной жизни выделяется ряд наиболее значимых для бизнеса и управленческой деятельности:

- отношение к налогообложению и уплате налогов;
- дача и получение взяток, мздоимство;
- вымогательство или рэкет;
- получение и вручение дорогостоящих подарков, сувениров и пр.;
- выплата сотрудникам части заработной платы без налогообложения;
- разглашение секретов действия руководства своего предприятия;
- субсидирование политических партий и государственных деятелей, отстаивающих интересы фирмы в противовес интересам общества;
- отношение к законодательству в целом и др.

Основу ценностных ориентаций составляет вполне осознанное отношение к данным положениям не только отдельного человека, но и коллектива в целом. Поэтому менеджер должен учитывать ценностные ориентации людей при постановке целей и разработке способов их достижения.

В жизни и работе почти каждого человека может иметь место расхождение его убеждений и ценностных ориентаций предприятия, где он работает. При таком положении могут возникать не только внутренние, но и внешние конфликты. Личность с определенными чертами характера и ценностными ориентациями может открыто выступить против несправедливых действий своего руководства, которому тогда предстоит доказать свою правоту.

В ценностных ориентациях большую роль играют групповые нормы, или правила, принципы, принятые в коллективе. Это, например:

- гордость за свою организацию;
- достижение поставленных целей;
- получение нормальной прибыли;
- коллективный труд в данной группе;
- планирование всех видов работ;
- совершенствование профессионализма;
- приверженность к нововведениям;
- лояльность к клиентам и заказчикам;
- защита членов группы с позиций честности и справедливости.

Каждый руководитель должен подходить к работе с учетом этих ценностных ориентаций, особенно при принятии управленческих решений.

Ценностные ориентации личности связаны с ее притязаниями, т.е. со стремлением человека занять в данном коллективе определенное место, должность или выполнять какую-то роль. Претензии сотрудника могут быть вполне обоснованными, подкрепленными его прежними успехами и достижениями в труде, и необоснованными, основывающимися только на собственной оценке своей личности, иногда на переоценке этих способностей и возможностей.

В таких случаях менеджер, от которого зависит удовлетворение данных притязаний, должен учитывать многие факторы, начиная с общественного мнения коллектива, профессиональной подготовленности и квалификации претендента и до возможных перспектив для других сотрудников и пользы от предстоящих перемен для руководимого им предприятия.

Так, например, молодой, энергичный и профессионально подготовленный работник принят на работу на должность рядового инженера. А отделом руководит опытный, пожилой профессионал пенсионного возраста. Может возникнуть ситуация, когда новый сотрудник будет претендовать на выдвижение на руководящую должность. Как поступить вышестоящему руководству? Вопрос не имеет однозначного ответа. Можно снять старого и назначить нового; можно перевести претендента на другую работу, отвечающую его интересам; можно оставить все на своих местах, ожидая, что все утрясется само собой и т.д. Решение этого вопроса связано не только с профессионализмом и уровнем образования, здесь важными являются личные качества претендента — черты его характера, тип темперамента, способности к управленческой работе и даже семейное положение. Необходимо принимать во внимание возраст и пол сотрудника, сложившиеся традиции, нормы и особенности самой организации.

Ценностные ориентации и уровень притязания личности во многом определяют положение человека на производстве, в учреждении. Дело здесь не только в том, какую высокую должность он занимает. Бывает, что сотрудник занимает весьма значительную должность, а его ценностные ориентации и притязания не отвечают требованиям организации. Тогда его роль может быть незначительной. И наоборот, сотрудник не занимает высоких официальных должностей, а его роль настолько значительна, что без его рекомендаций и советов никаких ответственных решений не принимается.

Эти примеры показывают, что вопрос о ролевом поведении работников весьма важен для осуществления эффективного руководства.

**Рольное поведение человека на производстве** позволяет ему избрать способы взаимодействия с окружающими: или принять существующие в организации нормы поведения, цели и средства их достижения; или не принять их и выступить против данного коллектива. В зависимости от склада характера и типа темперамента рольное поведение человека может быть охарактеризовано следующим образом.

1. Сотрудник может внешне не проявлять своих истинных восприятий окружающего и подчиняться порядкам, дисциплине, распоряжениям и указаниям начальства, советам коллег, правда, только до поры до времени. Но может полностью и сознательно с готовностью принять ценностные ориентации и порядки данного коллектива.

2. Работник может принять ценности организации и ее цели, но не принять норм поведения и форму взаимоотношений сотрудников, с которыми ему приходится работать. В таком случае неминуемо возникнут трудности. Ежедневное общение как у него, так и у коллег начнет вызывать взаимную неприязнь, а иногда и серьезные конфликты. И если компромисс не будет найден, такому работнику лучше всего уйти из данной организации.

3. Работник может не разделять никаких ценностей организации и открыто выступать против действий руководства и своих коллег. В такой ситуации может оказаться любой человек, чьи убеждения и взгляды находятся в противоречии с общепринятыми в данной организации. Тогда неизбежны «оргвыводы» и конфликтную личность увольняют с производства.

На рольное поведение личности оказывает влияние круг общения работника. Для молодых, начинающих свою рабочую карьеру специалистов, необходимы опытные работники, которые могут научить, вовремя поправить и помочь. Для работников со стажем важным оказывается мнение не только руководства, но и своих товарищей, а это определяет то, какое рольное поведение закрепится за данным сотрудником.

Круг делового и личного общения важен как для рядовых исполнителей, так и для руководителей. Если деловое общение во многом определено служебными обязанностями, когда начальник общается с подчиненными и выполняет роль организатора, координатора, контролера и т.д., то его роль очевидна, а распоряжения не должны обсуждаться. Если же после окончания рабочего дня начальник вместе с подчиненными едет домой, то в это время общение «руководитель — подчиненные» уже не обусловлено должностными обязанностями, и роли могут перемениться. Здесь поведение менеджера во многом зависит от его личных качеств, стиля общения, способов и методов, с помощью которых он добивается руководящей роли не только на работе, но и вне ее. Тогда он может стать лидером, что, несомненно, положительно скажется на возможности эффективно управлять делами организации.

## *Краткие выводы по главе*

Рассмотренные вопросы о сущности и свойствах личности не исчерпывают всего многообразия сторон и характеристик человека. Менеджер должен внимательно изучать и проверять на практике все формы проявления личности в процессе трудовой деятельности.

Особенно пристальное внимание руководителям следует уделять развитию у сотрудников тех черт и качеств личности, которые могут оказывать сильное влияние на отношения в организации и изменять их в желаемом направлении; улучшить моральный климат в коллективе, способствовать росту производительности труда, развитию творчества и инициативы, снижению издержек производства и обращения; вести к другим позитивным переменам.

Стремясь к формированию положительных качеств у подчиненных, менеджер всегда должен заниматься самовоспитанием, совершенствовать свою личность, стремиться стать лидером, которому хотели бы подражать подчиненные. Важно изучать передовой опыт руководства, повышать свой профессиональный и культурный уровень, стремиться стать всесторонне развитой личностью. Необходимо иметь твердый характер, сильную волю и ряд других качеств, чтобы увлечь подчиненных за собой к достижению поставленных целей. Слабохарактерному, неустойчивому и беспринципному человеку лучше всего не браться за руководящую работу, а подыскать себе дело, отвечающее его способностям и возможностям.

## **Глава 4 ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ**

### **§ 1. Коллектив и его виды**

Менеджер должен проявлять интерес не только к отдельной человеческой личности. Решающее влияние на успех работы оказывает трудовой коллектив, его сплоченность, работоспособность и целеустремленность. Чтобы эффективно управлять коллективом работников, необходимо знать, что такое коллектив, как он формируется и развивается, какие бывают коллективы, а также все, что касается совместной деятельности людей.

**Трудовой коллектив** — это группа трудящихся людей, объединенных общей работой, интересами и целями. Необходимость объединить свой труд с трудом других людей возникла объективно, независимо от чьей-то воли. Сами условия существования человека заставляли его работать сообща там, где один человек физически не мог выполнить необходимую работу (совместная охота, рыбная ловля, раскорчевка леса под пашню, уборка урожая, строительство жилища, культовых сооружений, дорог и т.д.). Люди были вынуждены объединять свои усилия и для военного дела.

Совместный, коллективный труд является не просто суммой индивидуальных усилий ряда людей. Он стал более производительным, успешным и результативным, позволил каждому члену коллектива применить все свои знания и умения, приобрести лучший опыт работы. Крупное общественное разделение труда и специализация создали условия для производственной кооперации. С развитием производительных сил одновременно шел процесс совершенствования коллективного труда, образования устойчивых трудовых коллективов на фабриках и заводах. Кустари-одиночки ушли из общественного производства в далекое прошлое. Основой любого производства материальных благ и услуг стал трудовой коллектив.

Но это не означает, что индивидуальный труд исчез. Сохранился целый ряд специальностей и профессий, где не только возможен, но и целесообразен индивидуальный труд. Люди свободных профессий работают индивидуально, но они также могут быть объединены в какие-либо творческие союзы, ассоциации и т.д.

Привнесенные в хозяйственную жизнь нашей страны веяния западного менеджмента позволяют сегодня рассматривать управление коллективом как в рамках одной формы собственности, так и выйти за эти пределы. Подробнее предприятия и организации, их структуры и системы управления будут рассмотрены в дальнейших главах учебника. Здесь сосредоточим внимание на управлении первичным коллективом, где в процессе работы люди трудятся сообща, постоянно видят друг друга, общаются, ведут деловые переговоры, обсуждают результаты своей работы, а также управляющих.

Коллективным трудом можно добиться гораздо больших результатов, чем разрозненной работой такого же количества людей. Это происходит благодаря огромному потенциалу трудового коллектива.

Коллективный труд позволяет:

передавать свои знания и умения другим членам коллектива, получая взамен признание и благодарность за это, а при необходимости и получать новые знания и умения;

ставить цели гораздо более высокого порядка и решать очень сложные и объемные задачи, чем работая в одиночку;

иметь сочувствие, сопереживание своих коллег и получать их поддержку не только в трудовом процессе, но и в бытовых и других жизненно важных вопросах;

проявлять способности, творчество и инициативу каждого работника, выдвигать новые идеи, рационалистические предложения;

повышать чувство ответственности не только за собственную работу, но и за своих товарищей, совместно решать и добиваться выполнения принятых решений, выступать по принципу «один за всех, все за одного»;

подвергать порицанию и осуждению дела и поступки товарищей, не отвечающие принятым в коллективе нормам морали и нравственности, и даже наказывать провинившихся, вплоть до увольнения.

Однако такой потенциал может проявиться только тогда, когда коллектив полностью сформировался и приобрел все присущие ему свойства и качества, а также когда менеджер эффективно управляет действиями как каждого члена, так и коллектива в целом.

Потенциальные возможности трудового коллектива зависят и от его вида. Видовая классификация трудового коллектива определяется по ряду признаков. По статусу различают *официальные* и *неофициальные* коллективы, по механизму образования — *созданные по распоряжению руководства* и *сложившиеся стихийно*, по характеру внутренних связей — *формальные* и *неформальные*.

*Официальные коллективы* являются юридически оформленными и действуют в рамках законодательных норм и правил, установленных на данном предприятии. Производственные связи и отношения строятся на основе должностных обязанностей работников по иерархии подчиненности. Действия членов таких коллективов регулируются правилами и принципами рациональной бюрократии.

*Неофициальные коллективы* нигде юридически не оформляются и возникают на основании действий работников, желающих установить межличностные контакты и отношения не по должностям, а на базе личных симпатий, разделяемых ценностей и жизненных целей. Внутренние связи в них неформальные, но иерархия подчиненности здесь также может просматриваться в зависимости от поведения лидера и близости к нему отдельных членов такого коллектива.

Коллективы трудящихся могут быть еще *временными* и *постоянно действующими* в зависимости от сроков их жизнедеятельности. Различаются они и по размерам: малые — от трех до пяти-семи участников, средние — от одного до двух-трех десятков человек и большие — от нескольких десятков и до многих сотен трудящихся. Уровень общения и взаимодействия в таких трудовых коллективах различен, а средние и большие коллективы могут включать также ряд малых коллективов и разделяться еще на группы и подгруппы. Поэтому каждый человек может быть формально членом двух и более коллективов, созданных официально, но может входить в состав только одного неформального коллектива, иначе немедленно окажется «за бортом», ибо игра и вашизм, и нашим в неформальном коллективе не прощается.

Для определения вида коллектива важным является *профессиональный признак, род занятий и специальность работающих*. Например, коллектив профессорско-преподавательского состава кафедры вуза, бригады строителей строительного треста, тракторной бригады совхоза или колхоза, воинский коллектив зенитно-ракетного полка и т.д.

Во всех коллективах имеет место **внутрипроизводственное разделение труда**, степень которого обусловлена функциями данного коллектива или группы работников. Оно может быть **количественным**, если работники заняты однородным трудом (например, в совхозе есть несколько полеводческих или тракторных бригад, при круглосуточном цикле работ создаются сменные бригады и т.д.), или **по специальностям** (когда выбывшего работника соответствующей специальности и квалификации заменить достаточно сложно, а порой и невозможно из-за специфики данной работы).

Трудовые коллективы современных предприятий, например производящих космическую и авиационную технику, радиоэлектронные приборы и оборудование, средства связи, бытовую технику, предприятий военно-промышленного комплекса и других состоят из десятков или даже сотен специалистов, обслуживающего и вспомогательного персонала. Управление трудовыми коллективами, где научный, технический и технологический уровень подготовки сотрудников высок, может быть осуществлено менеджером, имеющим достаточный опыт и хорошее образование по данной специальности, и управленческие решения и действия которого соответствуют современному этапу развития научно-технического прогресса.

Взросший профессиональный уровень трудящихся заметно облегчает организацию и координацию работы коллектива. Менеджер, основываясь на компетентности сотрудников, может делегировать им часть управленческих функций, или создавать из соответствующих специалистов целевые группы для решения сложных профессиональных проблем, или расширить круг вопросов, решение которых возможно на основе самоуправления. Это, конечно, не сокращает рабочего времени менеджера, но освобождает его от рутинной, второстепенной по важности работы, позволяет уделять больше внимания самому трудовому коллективу и каждому работнику в отдельности.

Трудовой коллектив сможет раскрыть свой потенциал полностью в том случае, если менеджер будет планировать его работу, начиная с ротации кадров и до мельчайших вопросов организационного и мотивирующего характера. В зависимости от вида коллектива и его состава менеджер должен создать надежную и ненавязчивую систему контроля за работой и выявлять отношение к делу всех членов коллектива.

## **§ 2. Формирование и развитие трудового коллектива**

В современных условиях менеджеры включаются в управленческую работу предприятия в большинстве случаев тогда, когда трудовой коллектив уже сформирован. Он может сложиться несколько или много лет назад и быть «старым», либо образоваться недавно и быть

«молодым». Коллектив может состоять из людей разного пола и возраста, быть чисто мужским, женским или смешанным. В ряде случаев, как правило, после приобретения практического опыта работы, менеджеру приходится самостоятельно формировать трудовые коллективы. Это связано со спецификой производства и задачами, которые возникают в ходе управления им. Менеджер создает рабочие группы, временные и постоянно действующие комиссии, комитеты, отряды, звенья и т.д.

Каждый трудовой коллектив с момента создания проходит ряд жизненных стадий, начинает жить своей жизнью, совершенствоваться, изменяться, «взрослеть», набирать силу и полностью раскрывать свой потенциал, т.е. становится зрелым.

Менеджеру в процессе формирования коллектива необходимо учитывать следующие положения:

установить ясную для себя и всех работников цель, в которой каждый может найти себе достойное место для ее достижения;

подобрать необходимых специалистов и добиться их согласия на участие в работе данного коллектива, выслушать мнение каждого о способах достижения кратковременных и длительных целей и задач;

регулярно готовить и проводить «летучки», совещания и беседы с участвующими в данной работе сотрудниками, а также заинтересованными лицами, подводить итоги работы на собраниях всего коллектива и заслушивать отчеты о проделанной работе в индивидуальном порядке;

не противопоставлять членов коллектива друг другу, справедливо и вовремя поощрять работников, достигших лучших результатов в труде;

не вести никаких «закулисных» махинаций и действий, не обманывать надежды людей, делать то, о чем уже заявлено открыто, не давать заведомо невыполнимых обещаний.

Все это должно создать необходимый фон для дальнейшего позитивного развития коллектива. Руководитель, формирующий коллектив, должен знать, что существуют опробованные на практике способы отбора работников для будущего трудового коллектива.

*Социографический метод.* Его проведение может быть успешным только в случае, если работники знают друг друга достаточно продолжительное время. Всем работникам предлагается из состава коллектива выбрать двух человек, с которыми они готовы сотрудничать. На основе полученной информации составляется социограмма или схема предпочтений в данном коллективе. Используя такую схему, менеджер определяет круг людей, готовых работать совместно на основе доверия и взаимных симпатий. Метод такого опроса работников помогает менеджеру определить не только симпатии, но и антипатии, предусмотреть развитие конфликтных ситуаций в формирующемся коллективе. Здесь есть возможность и «отыскать» будущего лидера.



*Матрица взаимоотношений* Для составления такой социогаммы каждому в отдельности сотруднику предлагается дать оценку своим коллегам: -1; 0; +1. Что означает: отрицательно, нейтрально, положительно. Полученные результаты опроса сводятся в таблицу, где дается итог набранных баллов каждым сотрудником. Менеджеру, во избежание неприятностей в коллективе, следует держать итоговую таблицу закрытой и не оглашать ее, используя только для своей работы.

В научных кругах и учебных заведениях при формировании коллективов применяется *тайное голосование по предлагаемым кандидатурам*. То же происходит при присвоении ученых степеней и званий, при выдвижении на соискание премий и наград, на вышестоящие должности.

Если трудовой коллектив достиг степени зрелости, сплочен и организован, то возможен иной подход к формированию на его основе нового коллектива. Работники в этом случае *высказываются открыто* перед всеми, предлагая или отвергая ту или иную кандидатуру. Сформированные таким образом группы, как правило, сразу приступают к реализации принятых решений и поставленных целей.

Сформированный трудовой коллектив, как любой живой организм, проходит в своем развитии *несколько стадий*: *первая* соответствует младенческому, подростковому возрасту; *вторая* — периоду эффективной работы и зрелому возрасту; *третья* — ослаблению потенциала, старению и в конечном итоге или ликвидации, или обновлению. (Американские исследователи выделяют пять и более стадий зрелости коллектива: притирка, ближний бой, экспериментирование, эффективность, зрелость и т.д.)

**Первая стадия**, которую можно назвать периодом становления коллектива, характеризуется в начале внешним спокойствием, нарочитой деловитостью и одновременно скрытой напряженностью, внимательным изучением сотрудниками друг друга, старанием скрыть свои чувства и подавить эмоции. Но со временем все это прорывается наружу, постепенно у каждого работника складываются представления о других, т.е. «кто есть кто». В середине и конце этого периода формируются личные симпатии и антипатии, проявляются сильные и слабые стороны работников, в коллективе выделяются лидеры, неформальные группы и группировки. На этой почве возможно возникновение конфликтов неконструктивного порядка. При слабом и неумелом руководстве на этом этапе возможен раскол и даже развал всего дела, особенно во время неудач и сбоев в работе.

При благополучном стечении обстоятельств люди постепенно осознают, что им придется работать вместе. Начинается поиск согласия, возможностей улучшения взаимоотношений и более осознанного отно-

шения к работе. Постепенно возрастает потенциал коллектива, успешная работа захватывает и воодушевляет его членов, возникает желание работать лучше, искать способы повышения производительности труда. Развитие коллектива переходит в следующий период.

**Вторая стадия жизни трудового коллектива** называется периодом зрелости. Как правило, она занимает длительное время. Иногда люди работают в таких коллективах по нескольку лет, а случается и всю свою трудовую жизнь. В подобных трудовых коллективах складываются традиции, обычаи, нормы поведения, привычки и свой психологический климат. Достигается высокий уровень производительности труда, развиваются все преимущества коллективного труда.

Но нельзя думать, что для менеджера теперь наступает период благодушия и самоуспокоенности. Рано или поздно и такой коллектив может остановиться в своем развитии, отстать от требований времени. Искусство менеджера как раз и заключается в том, чтобы уметь предвидеть необходимость обновления, перестройки стиля и методов руководства, перехода к внедрению новшеств и достижений в технике и технологии. Именно на этом этапе развития менеджер может стать лидером коллектива и еще долго вести поверивших ему людей к процветанию своего дела.

В менеджменте выработано несколько советов менеджерам, желающим добиться успехов и эффективно руководить зрелым коллективом, способствовать его совершенствованию. Осуществляя руководство, менеджер должен:

уважительно и честно относиться ко всем членам коллектива, внимательно рассматривать их предложения, а если отказывать, то аргументированно и в вежливой форме;

доверять людям выполнение работы по их силам и способностям, делегировать полномочия и отвечать вместе с подчиненными в случае неудачи;

иметь силы и мужество для того, чтобы сохранить коллектив и избавить его от необоснованных обвинений и претензий, отстаивать и защищать своих сотрудников, если они поступили правомерно и в интересах дела;

проявлять заботу о членах коллектива в случае, если они в этом нуждаются, поддерживать их в трудных для них обстоятельствах, и это скажется на улучшении результатов работы и укреплении отношений в коллективе;

стараться сделать работу интересной, предоставлять возможности для творчества и инициативы, чтобы члены коллектива видели результаты своего труда;

знать и учитывать психологические особенности, черты характера и темперамент каждого работника, хвалить за достижения при всех, ругать за промахи по возможности отдельно, быть справедливым;

подавать личный пример отношения к делу и сотрудникам, уделять максимум внимания вновь принятым на работу, способствовать быстрому вхождению в коллектив новичков.

Третья стадия жизни коллектива может быть как достаточно длительной, так и весьма кратковременной. Это почти всегда период тревог, переживаний, а иногда и личных трагедий, разрушения надежд и поиска путей возрождения коллектива или его преобразования, или ликвидации.

Такое положение в коллективе возникает при стечении целого ряда обстоятельств.

1. Внешние обстоятельства, изменить которые не может ни сам коллектив, ни его руководитель. К ним относятся: разразившийся экономический или финансовый кризис, стихийное бедствие, банкротство самого предприятия, резкое сокращение спроса на продукцию, переход на выпуск новой продукции, изменение организационной структуры предприятия и его штатов в условиях преобразований и т.д.

Полностью избежать разрушения коллектива в таких случаях не удастся, но от действий менеджера здесь зависит многое. Пережить трудное время и возродить коллектив, создать на его основе новый помогает энергичная деятельность всех, прежде всего руководителя.

2. Внутренние причины, возникшие в самом коллективе. Прежде всего это недовольство по поводу работы предприятия или руководства им, создание группировок и кланов, заговоры, деструктивная деятельность некоторых сотрудников, ведущая к разрушению единства.

Падение авторитета и влияния руководителя, как результат допущенных им ошибок и просчетов, неумение разрешать конфликтные ситуации, ведет к ослаблению потенциала коллектива и его разобщению.

Потеря общего уровня квалификации работников или неспособность ее повышения, приток в коллектив новых людей, не отвечающих требованиям по профессиональным или личным качествам, также не способствуют укреплению коллектива, а ведут к его гибели.

Перекося в преследовании целей от приоритета общих целей к приоритету индивидуальных, рвачество, стяжательство и т.д.

Эти и другие внутренние причины «старения» и разрушения коллектива могут быть устранены самыми различными способами и радикальными мерами, начиная с увольнения деструктивных сотрудников и до замены самого руководителя.

### **§ 3. Психологические характеристики трудового коллектива**

Все трудовые коллективы различаются по психологическим особенностям. Особенно наглядно это обнаруживается в сфере обслуживания, в нашем «ненавязчивом» сервисе.

В одних трудовых коллективах посетителей встречают радушно, вежливо, с вниманием и готовностью удовлетворить заказ, выполнить все требования и пожелания. В других — невнимательно, безразлично, а порой и грубо.

В сфере промышленного производства такие различия внешне определить сложнее. Люди работают в цехах и бригадах, производят определенную продукцию и внешне психологические факторы никак не проявляются. Но это только видимость. Работники коллективов реагируют на внутренние и внешние события по-разному, проявляют различную степень сплоченности, целеустремленности и результативности в решении возникающих проблем. При более тщательном наблюдении оказывается, что в одних коллективах люди испытывают чувство удовлетворения от работы, радость при общении с товарищами, показывают высокую производительность труда, проявляют инициативу и творчество. В других царят уныние и лень, ссоры и брань, несогласованность, недовольство по каждому незначительному поводу и пустяку. Естественно, что результаты работы в таких коллективах неудовлетворительны.

Почему такие различия имеют место? Если не принимать во внимание материально-вещественные стороны производства, которые, несомненно, играют важную роль в работе, а остановиться только на духовной стороне дела, то здесь выйдут на первый план психологические факторы, позитивное проявление которых во многом зависит от эффективной работы менеджеров.

К психологическим факторам относятся:

- морально-психологический климат в коллективе;
- сплоченность работников;
- психологическая совместимость людей в коллективе;
- уровень психологического давления коллектива на своих членов, степень конформизма.

**Морально-психологический климат в коллективе.** Каждый человек, вступив в трудовой коллектив, сознательно или подсознательно начинает ощущать на себе влияние психологического климата, норм, порядка и правил, установленных в нем.

На формирование морально-психологического климата в коллективе воздействуют многие обстоятельства и побудительные мотивы деятельности людей. Среди них важное место занимают такие, как: глав-

ные цели, ради которых создан и работает данный коллектив; способы и средства достижения поставленных целей; общепринятые нормы и правила взаимоотношений; справедливое, с точки зрения каждого работника, распределение работы и обязанностей и др. Все это составляет предмет каждодневной работы менеджера, в особенности с теми людьми, которые недавно вступили в коллектив.

Справедливость, равенство, братство — лозунги, сотни лет известные человечеству. Но как их воплотить на практике, знает только опытный и искусный менеджер. Там, где эти положения действуют, коллектив имеет благополучный морально-психологический климат.

Важное значение для создания благоприятного психологического климата в коллективе имеет стиль руководства. Каждому нравится демократичный начальник, никто не любит окриков и грубостей. Но такой руководитель возможен лишь в соответствующем коллективе, где морально-нравственные нормы находятся на высоком уровне. Это порождает определенные, устойчивые и прочные правила поведения членов коллектива, их внутренние убеждения по отношению к работе и своим товарищам.

Благоприятный климат в коллективе позволяет значительно поднять эффективность труда, создать атмосферу взаимной поддержки и помощи, где сообща вырабатываются пути решения проблем и добиваются их разрешения. Неблагоприятный климат, «плохое» настроение работников резко снижают результативность труда, создают множество проблем для руководителей.

Таким образом, морально-психологический климат трудового коллектива при его благоприятном характере способствует созданию такого психологического состояния его членов, при котором люди удовлетворены своей работой, а коллектив постепенно сплочивается, обретает все новые и новые силы.

**Сплоченность работников коллектива.** Сплоченность зависит от множества причин. Трудно, а порой и невозможно сплотить коллектив за короткое время. В каждом отдельном случае этот период различен. Быстрее данный процесс протекает там, где руководитель коллектива энергичный, целеустремленный, знает, как повлиять на людей, чтобы они сплотились. Еще лучше, если менеджер стал лидером коллектива, за ним идут, ему верят, подражают, объединяются вокруг него и его идей.

Медленнее и труднее процесс сплоченности коллектива происходит при более слабом управлении, а в коллективе возникают группы людей, которые не разделяют устремлений руководства. Пройдет немалый промежуток времени и будут затрачены большие усилия менеджера, прежде чем коллектив начнет сплочиваться. Может сложиться и

такое положение, когда коллектив сплотить не удастся вообще. Так, например, если в него попали слишком разные по характеру и темпераменту люди, с различными ценностными ориентациями, не терпящие мнения других и т.д. Формально такой коллектив может существовать, но энергетического эффекта дать он не сможет. Слишком велика психологическая несовместимость людей.

**Психологическая совместимость работников в трудовом коллективе.** Для достижения психологической совместимости людей в коллективе необходимы по меньшей мере два условия: 1) совместимость характеров, типов темпераментов; 2) высокий профессиональный уровень всех работающих в коллективе.

Учет таких условий важен, но недостаточен. Чтобы обеспечить такую совместимость, необходимы конкретные действия менеджера:

- знать и использовать склонности людей, их позиции для возникновения доверия между ними;

- распределять работу и обязанности между членами коллектива так, чтобы никто не мог пользоваться плодами работы другого;

- создавать условия для личной безопасности людей;

- содействовать возникновению чувства взаимной помощи и поддержки в процессе совместного труда;

- решительно устранять причины, порождающие деструктивную деятельность сотрудников, применять к ним меры наказания, вплоть до увольнения в отдельных случаях;

- развивать у работников чувство ответственности перед коллективом за свои действия и отношение к товарищам;

- быть доступным для откровенных разговоров со всеми членами коллектива, выслушивать их мнения о совместимости и возможностях сплочения коллектива.

Менеджеру следует не упускать из вида очень важный вопрос — получение и передача информации. Психологическая совместимость коллектива легко может быть разрушена, если произошла утечка негативной информации, распространяются нежелательные слухи. При обнаружении такого источника может возникнуть конфликт, а от совместимости не останется и следа.

На психологическую совместимость работников оказывает влияние и система контроля за работой. Здесь важно, кто осуществляет контроль, проверяет соблюдение норм и правил производства, следует ли обычаям и традициям данного коллектива, проводит контроль с целью улучшения дела или с целью «подсигивания» коллег. В итоге контроля коллектив должен принять верное решение о том, как исправить допущенные ошибки, или какими путями добиваться улучшения работы. В такой обстановке каждый работник испытывает на себе определенное давление со стороны сотрудников, поэтому важно, чтобы коллектив не переступил известной грани, допустимого уровня конформизма.

**Уровень психологического давления коллектива на своих членов и степень конформизма (схожести мнений).** Коллектив постоянно оказывает свое психологическое воздействие на каждого работника. Это происходит не только при личных контактах, когда товарищи непосредственно высказывают свое отношение к действию или поступку коллеги, но и тогда, когда человек собирается поступить по-своему. Во всех случаях он должен учитывать то, что скажут или подумают о нем и его действиях сослуживцы.

Уровень психологического давления зависит от морально-психологического климата, сплоченности и совместимости работников. На ранних стадиях становления и развития коллектива это воздействие может быть относительно слабым и недейственным, на более поздних — сильным и решающим.

В арсенале менеджера среди множества средств воздействия на работников находится мощное оружие психологического влияния — *мнение трудового коллектива*. Руководитель должен постоянно заботиться о том, чтобы мнение коллектива способствовало укреплению его потенциала, надлежащему воспитанию людей, улучшению их отношения к труду и друг к другу.

Но коллектив не однороден по своему составу. В нем существуют и действуют неформальные группы и их лидеры. Менеджеру важно знать, как они настроены, чью сторону они примут, если возникнет ситуация, когда потребуются решать вопрос коллективно. Будут ли они отстаивать точку зрения руководства или нет? Например, руководитель выступает с казалось бы справедливым требованием или предложением, но неожиданно встречает отпор, негативную реакцию со стороны некоторых работников, т.е. членов неформального коллектива. По какой-то не известной менеджеру причине люди отказались принимать его предложение. Следовательно, вопрос не был подготовлен и проработан, коллектив осуществил давление на самого менеджера, заставил его задуматься над психологическими особенностями своего коллектива, а может быть, и пересмотреть собственные методы руководства.

Грань между полным согласием с решениями руководителя и их отрицанием, выдвижением своего подхода к делу весьма условна и подвижна. Она обусловлена *степенью конформизма в коллективе*. Конформизм, как приспособленчество, безусловно, играет отрицательную роль. Постоянное согласие, единство мнений, безоговорочное следование указаниям и директивам в ряде случаев порождают стагнацию, остановку в развитии. Нет свежих идей, интересных предложений, творческих порывов и т.д.

Тем не менее конформизм, как схожесть мнений, может иметь и положительное значение. Например, при приеме на работу сотрудника, коллектив выступает с едиными правилами и требованиями к новичку,

заставляет его принять их и выполнять. В стандартных производственных ситуациях конформизм облегчает процесс труда, позволяет предсказать его результаты, а в непредсказуемых — совместно выработать необходимое решение.

В своей практике менеджер замечает, что степень конформизма в коллективе не одинакова. Она изменяется в зависимости от наличия и состава групп в данном коллективе. Чем больше по составу группы, тем выше в них степень восприятия, суждения и умозаключения сотрудников. Наибольшей степени конформизма подвержены малые группы от трех до пяти человек. В больших коллективах больше различий мнений. На степень конформизма влияет также и сложность ситуации. Чем она сложнее, тем работнику труднее полагаться на себя и тем скорее он воспользуется коллективными решениями и способами действия. Но коллектив, как и отдельный человек, может ошибаться. Так, его общее решение может привести не только к положительным результатам, но и к негативным последствиям.

В практической деятельности менеджеру оказывает помощь знание двух основных методов управленческой работы в коллективе.

**Метод Дельфи.** Его сущность состоит в том, что каждый сотрудник работает над какой-либо проблемой индивидуально, а результаты работы анализируются и оцениваются сообща, коллективно. Эксперты или участники работы независимо друг от друга формулируют свое решение по данному вопросу, затем выносят его на обсуждение всего коллектива. На основе рассмотрения спорных мнений разрабатывается единый вариант решения данной проблемы.

**Метод мозговой атаки.** Это метод психологического давления, когда опыт, профессионализм и творчество отдельных работников положительно влияют на других членов коллектива, открывают им возможность движения и развития.

Способ мозговой атаки можно представить следующим образом: руководитель в кратком вступительном слове раскрывает сущность возникшей проблемы и необходимость ее срочного решения. Коллектив или его группа (лучше всего пять, семь человек) за короткий промежуток времени может выдвинуть несколько десятков идей и предложений, которые руководитель фиксирует и детально обсуждает с участниками. На этой основе также вырабатывается единое решение.

Существуют и другие способы проведения мозговой атаки, но единого рецепта его применения для различных ситуаций нет. Здесь и должно проявиться творчество руководителя. Именно такие подходы и дают возможность менеджеру преодолеть нежелательное действие конформизма в коллективе.



Преодолеть сложившиеся стереотипы, застой в развитии коллектива может также новый сотрудник, обладающий необходимыми волевыми качествами, чертами характера и высоким профессионализмом. Задача менеджера вовремя увидеть и всемерно поддерживать его, дать возможность воплотиться на практике его идеям. В этом деле новый работник может встретить негативную реакцию и даже зависть со стороны членов коллектива, но может и приобрести непререкаемый авторитет и влияние, особенно тогда, когда результаты его действий превзойдут всякие ожидания.

Таким образом, в своей работе менеджер должен сознательно и творчески использовать достижения науки и практики в области психологии управления.

#### **§ 4. Новый человек в трудовом коллективе**

Жизнь коллектива предполагает, что по истечении определенного времени одни сотрудники увольняются, переходя на другое место работы, или идут на заслуженный отдых, на смену им приходят другие, новые люди. С управленческой точки зрения, менеджеры рассматривают здесь два возможных варианта: 1) когда в коллектив приходит молодой, начинающий свой трудовой путь человек, по своей сути ученик; 2) когда в коллектив приходит опытный, профессионально подготовленный сотрудник, работавший на другом предприятии. Естественно, и подход менеджера к этим людям будет различен.

В первом случае на новичка «обрушивается» весь арсенал воздействия менеджера и коллектива, поэтому его вхождение в коллектив является для менеджера одним из существенных направлений в работе.

Менеджер может лично вводить в курс дела новичка, объясняя его роль и полномочия, трудовые приемы и методы работы, личным примером показывать, как необходимо выполнять ту или иную работу. Но может и назначить ему наставника. Постепенно молодой сотрудник включится в работу коллектива и примет его порядки и правила деятельности. Однако менеджер может поступить иначе: предоставить новому работнику разобраться во всем самостоятельно. Этот путь может быть использован лишь в отношении людей с сильной волей и твердым характером.

Заметно сложнее протекает процесс включения в коллектив более опытного сотрудника. Здесь имеет место столкновение его убеждений с мнениями руководителя и всего коллектива. Новый человек может приобрести как сторонников, так и противников, тем самым расколоть коллектив и разрушить его сплоченность. Но он может и принять ценности и верования нового коллектива и полностью подчиниться его руководству. Это зависит от человека — стремится ли он к роли про-

стого исполнителя чужой воли, или избрал более трудный путь независимости и самостоятельности. Поэтому менеджеру всегда надо знать, кого он желал бы иметь в коллективе, а кого нет.

Новый сотрудник начинает воспринимать новых товарищей по работе, однако и коллектив, в свою очередь, также оценивает его, определяет, что он за человек, как он себя ведет, что знает и что умеет, каков его профессиональный уровень и т.д.

В менеджменте проводились исследования этого процесса и было выявлено, что коллектив рассматривает нового сотрудника с нескольких позиций:

внешние данные, т.е. физические характеристики и рост, телосложение, цвет глаз и волос, манера одеваться и разговаривать, держаться с товарищами и т.д. При этом мужскую часть коллектива в большей мере интересуют одни характеристики, женскую — другие;

социальные характеристики — уровень образования, род и вид занятий, принадлежность к общественным движениям и организациям, социально-бытовое положение;

семейное положение — холост или женат, имеет ли детей, есть ли родители и кто они;

анкетные данные — место рождения и учебы, национальность, какого вероисповедания или неверующий, чем занимался до прихода в коллектив и т.д.

При этом каждый член коллектива воспринимает эти характеристики по-своему. Одному могут нравиться его манера одеваться и прическа, а другому все это, наоборот, не нравится, он отнюдь не в восторге от первого знакомства с новичком. Более глубокое восприятие и оценка качеств нового сотрудника происходит значительно позднее, когда он начнет раскрывать свои способности и проявлять черты характера, когда будут ясны принятые им ценности и принципы. Естественно, новый работник станет полноправным членом данного коллектива только в том случае, если будет разделять традиции и ценности, которые приняты его коллегами.

Важным для коллектива является и то, во что верит новый сотрудник, а к чему относится скептически. Для менеджера важно, чтобы новый сотрудник поверил не только в цели коллектива, но и в возможность их достижения, свою способность оказать помощь и выполнить роль, которую ему отведена.

О новом человеке в трудовом коллективе судят еще и по тому, насколько он принципиален. Под принципами в менеджменте, относящимися к отдельному человеку, понимают устойчивую форму проявления системы ценностей и воплощение верований в виде определенных стандартов поведения.

Успешная работа нового сотрудника будет возможна при выполнении обязательных условий, которые создаются главным образом руководством: удовлетворенность работой и уровнем вознаграждения за нее; увлеченность процессом труда; наличие перспектив профессионального роста и выдвижения на высшую должность; состояние рабочего места; возможность качественного отдыха; рабочие смены, в целом распорядок работы; сохранение чувства преданности своему коллективу и др.

### *Краткие выводы по главе*

Трудовой коллектив как объективная категория нашего недавнего прошлого довольно редко упоминается в западном менеджменте. Чаще вместо понятия «коллектив» употребляют понятие «организация», «рабочая группа», «кружок качества» и т.п.

Внешние и внутренние условия в стране, уклады жизни, традиции, обычаи и привычки, сложившиеся в России за многие десятилетия, сформировали особое, чисто российское отношение человека к коллективу. Коллективизм не только не отвергался, но и всемерно поддерживался и поощрялся как в обществе в целом, так и на предприятиях, в колхозах и совхозах, т.е. во всех сферах деятельности.

Таким образом, трудовые коллективы в нашей стране сложились объективно и, несомненно, останутся и будут развиваться, ибо они еще не полностью исчерпали свои возможности. Новые условия, возникшие на предприятиях в процессе перехода к рыночным отношениям, несколько ослабили потенциал трудовых коллективов. Однако там, где руководители умело сочетают интересы личности и коллектива, дела идут значительно лучше.

## **Глава 5 КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **§ 1. Научный подход к управлению кадровым потенциалом**

Проблема формирования кадрового потенциала возникла одновременно с созданием самих предприятий. Развитие промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта, связи, военного производства объективно привели к необходимости тщательного исследования вопросов обеспечения организаций соответствующими кадрами. Во всех промышленно развитых странах, в том числе и в России, разрабатывались научные подходы к решению кадровых проблем на основе рекомендаций и экспериментов экономистов, психологов, социологов, юристов и других специалистов. Были созданы специальные ис-

следовательские центры, институты и даже министерства, главная цель которых состояла в обеспечении предприятий и организаций кадровым потенциалом.

На предприятиях выделялись специальные работники, занимавшиеся исключительно кадровыми вопросами. Потребности производства привели к возникновению специальных подразделений — отделов кадров, которые в современных условиях перерастают в управления кадрами, а в ряде западных фирм — в крупных корпорациях — в службы управления человеческими ресурсами. Возглавляют такие службы, как правило, вице-президенты корпораций, наделенные большими правами, иногда наравне с высшим руководством.

В науке и практике управления в современных условиях выделилось отдельное направление — **кадровый менеджмент**. Управляющие кадровыми вопросами должны знать, понимать и использовать информацию по широкому кругу проблем. К ним относятся: демография; уровень и образ жизни населения; возможности найма; отбор, профессиональная подготовка и расстановка кадров; их ротация; безопасность труда; системы оплаты и поощрения; начисление пенсий и предоставление льгот и пособий; порядок приема и увольнения работников; забота о здоровье и др.

В США специалистами кадрового менеджмента проведены исследования под названием «Рабочая сила 2000». В нем содержится ряд положений о возможных тенденциях развития рынка рабочей силы и обеспечения предприятий кадрами.

Приводим некоторые из этих тенденций:

к 2000 г. прирост населения и трудовых ресурсов замедлится;

уменьшится численность молодых рабочих на рынке труда;

увеличится средний возраст рабочей силы;

в приросте населения и рабочей силы будет большой процент иммигрантов;

продолжится тенденция сокращения числа рабочих мест в сфере производства и увеличения их в сфере услуг;

многие будущие профессии потребуют более высокой степени использования интеллектуальных методов;

неоднородность рабочей силы заставит компании искать новые пути управления своими сотрудниками.

Некоторые из этих тенденций характерны не только для США. Еще в конце 50-х годов теоретики американского менеджмента выступили с целым рядом системных концепций управления человеческими ресурсами. Несомненно, что в эти годы американская модель управления кадровым потенциалом являлась одной из лучших.

Однако в 60-е и особенно в 70-е гг. стало ясно, что на Востоке, в Японии, создана и показала явные преимущества перед американской своя система работы с кадровым потенциалом предприятий. Американский теоретик У. Оучи в начале 80-х гг. изучил этот подход и представил его в виде теории «Z». Согласно этой теории управления, японские менеджеры на практике руководствуются следующими основными положениями:

1. Исходный пункт управления — человек, так как он является основой каждой фирмы, любого дела, и от его действий зависит успех любой работы.

2. Фирмам, для надежного обеспечения кадрами, необходимо широко применять систему пожизненного найма.

3. Ротацию (передвижение) кадров следует осуществлять после всесторонней оценки их работы, перемещать кадры по всем возможным направлениям и должностям снизу вверх и по горизонтали.

4. Ответственность за результаты работы несет каждый индивидуально, а контроль осуществляется ненавязчиво и неформально.

5. Подбор кадров для фирмы надо вести в учебных заведениях планомерно, заблаговременно и целенаправленно.

6. Руководитель фирмы должен постоянно заботиться о своих подчиненных.

7. Чем дольше и успешнее работник трудится, тем больше он получает льгот и привилегий.

Такой подход к управлению кадрами в Японии позволил раскрыть их возможности наиболее полно и вместе с целой системой экономических и других мер, в условиях почти полного отсутствия военного производства осуществить прорыв в разряд передовых стран мира. Темпы роста годового объема промышленного производства и роста производительности труда в эти годы значительно опережали американские и европейские показатели.

Применить такой подход к кадрам в американской и западно-европейской промышленности полностью не удалось. Причина здесь ясна. В Японии играют большую роль национальные особенности, взаимопомощь, взаимовыручка, коллективное принятие решений и ответственность за их выполнение, а в западных странах сказываются существующая разобщенность между людьми, индивидуализм, действуют другие обычаи, юридические нормы и правила и т.д.

В России на разных этапах развития общественного производства подход к кадровому потенциалу был обусловлен внутренними возможностями и внешнеполитической обстановкой. Решение кадровых вопросов государство повсеместно взяло в свои руки. Всякая личная инициатива в этом деле немедленно пресекалась. В годы восстановле-

ния народного хозяйства после революции, гражданской войны и иностранной интервенции нехватка кадров высокой квалификации решалась путем «ввоза» специалистов из-за границы. В годы первых пятилеток управленческие кадры действовали под лозунгом партии «техника решает все», вместе с этим в стране была развернута система подготовки собственных кадров. Были открыты двери для всех желающих ликвидировать безграмотность (ликбез), организовано вечернее и заочное обучение, рабфаки, институт красной профессуры, высшие и средние специальные учебные заведения начали подготовку кадров для народного хозяйства.

В 30-е гг. партия выдвинула новый лозунг — «кадры решают все». Молодежь и люди среднего поколения взялись за книги и тетради. Учились в вузах и втузах, техникумах и ремесленных училищах, на курсах при МТС, в ОСОВИАХИМЕ, аэроклубах, непосредственно на предприятиях и в мастерских.

Административно-командная система управления в этом направлении действовала безукоризненно. Все осуществлялось на основе плана, при строгом отборе по классовому и иным признакам, с обязательной системой распределения и определенным сроком отработки по полученной специальности и т.д. В результате уже к началу 40-х гг. народное хозяйство страны располагало собственным кадровым потенциалом в военной и гражданской сферах, способным решать сложные научно-технические, производственные и оборонные проблемы.

При всем положительном, что было достигнуто в тот период, нельзя не видеть и ряда негативных сторон деятельности государственных органов. Массовые чистки, поиск врагов народа, гонения на буржуазных спецов, доносы и аресты, репрессии и физическое уничтожение видных ученых и практиков высших руководящих военных кадров, реабилитированных впоследствии, как правило, посмертно, ограничения по национальному и другим признакам не способствовали успеху дела.

После Великой Отечественной войны работе с кадрами придается все большее значение, руководство страны стало прибегать к рекомендациям ученых в сфере управления и применять систему научной организации труда кадрового потенциала. В мире вынуждены были признать, что в СССР в тот период система формирования кадрового потенциала, уровень общего и профессионального образования являлись лучшими в мире. Неоспоримыми доказательствами этого служили быстрое восстановление разрушенного войной народного хозяйства и выход на первое место в мире по ряду показателей экономического, военного и социального развития.

Мощнейший кадровый потенциал промышленных предприятий, научных организаций и учебных заведений тем не менее использовался не полностью, зачастую работал вхолостую, растрачивался неэффективно, люди не были экономически заинтересованы в повышении производительности труда. Административно-командная система управления исчерпала свои возможности.

Нарастающие трудности в экономике, дефицит сырья, энергии, финансов, продовольствия при наличии их громадных потенциальных запасов требовали новых подходов к решению кадровых вопросов. В конце 80 — начале 90-х гг. были предприняты первые шаги к использованию кадрового потенциала в новых, рыночных условиях. Положительные результаты этого процесса пока очень скромные.

Научный подход к управлению кадровым потенциалом предприятий сегодня означает необходимость серьезных исследований и анализа опыта прошлых лет в этом деле, в котором при всех недостатках работы с кадрами имелся ряд положительных сторон и их необходимо переосмыслить применительно к новым условиям. Следует с конструктивной критикой подойти к изучению форм и методов работы служб человеческих ресурсов зарубежных корпораций. Наравне с государственными учебными заведениями нужно поддерживать и развивать систему платного обучения кадров в коммерческих структурах. И в тех, и других требуется значительно усилить профессиональную направленность обучения, готовить специалистов для определенной сферы, конкретного предприятия и по их заказу. Нельзя полностью отказаться и от принципа планирования подготовки специалистов и их государственного распределения после окончания учебных заведений.

Во всех промышленно развитых странах выделяются и затрачиваются значительные средства на переподготовку, повышение квалификации и создание «человеческих» условий на производстве. Лучше организуется отдых работников, молодым сотрудникам после окончания учебных заведений и даже в период учебы могут предоставляться льготные кредиты, оплата которых производится после того, как они начинают зарабатывать. Все это называется «вложением в человеческий капитал».

На основе рекомендаций служб человеческих ресурсов частные и государственные предприятия и учреждения проводят кадровую политику. Ее основу составляют следующие требования:

возможность ускоренной переквалификации персонала для перехода к производству новых товаров и технологий;

досрочный выход сотрудников на пенсию с предоставлением соответствующих льгот и замена вышедших молодыми, более перспективными работниками;

организация рабочих мест на новых видах производств;  
широкое привлечение сотрудников к управлению на основе партисипативного управления и демократического стиля руководства;

проведение контроллинга персонала, что означает работу по ротации кадров, анализ эффективности управленческой работы, координацию общих планов фирмы и планов кадрового обеспечения;

осуществление кадрового маркетинга, т.е. изучение и управление рынком рабочей силы.

Такую деятельность по осуществлению кадровой политики и обеспечению предприятий необходимым кадровым потенциалом могут проводить только крупные фирмы или государственные производственные и промышленные объединения. Мелкие и средние предприятия вынуждены получать информацию о кадрах и сами кадры уже из вторых рук. Но и они, чтобы выжить в конкурентной борьбе, должны строго следовать выбранной кадровой политике.

## § 2. Численность персонала и его структура

Численность персонала определяется размерами предприятия, его структурой, объемами производства товаров или услуг, трудоемкостью производственных процессов, степенью механизации и автоматизации, местом расположения, наличием людей соответствующих профессий и специальностей и т.д.

В характеристику персонала входит *нормативная численность*. Это определенное и научно обоснованное число работников предприятия. Нормы на государственных предприятиях определяются министерствами и ведомствами, согласуются с профсоюзными организациями и основываются на законодательстве страны. На частных или смешанных предприятиях за основу берутся общепринятые нормы, однако жесткого регулирования численности здесь нет. Вопрос о нормативной численности — это интерес не только самого предприятия, но и всего общества, это еще и проблема занятости населения, количество рабочих мест.

На нормативную численность персонала предприятия воздействуют (при известном, заданном объеме производства) такие показатели, как трудоемкость, производительность труда и сменность. *Нормативная (расчетная) численность персонала — это установленная НИИ труда, отраслевыми методическими рекомендациями численность руководителей, специалистов и технических исполнителей, произведенная на основе многофакторного анализа функционального разделения труда в сфере управления и обслуживания производства.* (Ранее пользовались эмпирическими коэффициентами насыщенности руководителей, специалистов и технических исполнителей на 100 рабочих.) Расчет необ-



ходимого количества рабочих определяется по трудоемкости работ, нормам выработки, числу рабочих мест, а на агрегатных работах — на основании норм обслуживания соответствующих агрегатов.

На основе нормативной определяется *списочная численность персонала*. Это число официально работающих на данном предприятии людей и числящихся в штате данного предприятия. Нормативная и списочная численность зачастую не совпадают. Чаще всего списочная численность меньше нормативной, что обусловлено наличием вакантных должностей, которые по каким-либо причинам оказались временно не занятыми.

*В списочный состав предприятия включают всех работников, принятых на срок не менее пяти дней, а также постоянных, сезонных, временных, если они приняты на работу на срок до двух месяцев, а если они замещают кого-либо, то до четырех месяцев с заключением трудового договора.*

При определении численности работников для выполнения какой-либо конкретной работы применяют показатель *явочной численности*. Она рассчитывается следующим образом: явочное число рабочих для выполнения производственного сменного задания определяется как отношение производственного задания (объема работ), умноженное на норму времени и отнесенное к сменному фонду рабочего времени одного рабочего, умноженному на плановый коэффициент. Например: сменное задание — 90 шт. изделий; норма времени на одно изделие — 3 ч, плановый коэффициент — 1,2, продолжительность рабочей смены — 8 ч, тогда

$$\text{Явочное число рабочих} = \frac{90 \cdot 3}{8 \cdot 1,2} \approx 28 \text{ чел}$$

Персонал предприятия находится в постоянном движении и изменении: кто-то уволился, вышел на пенсию, ушел в отпуск, сдает сессию, уехал в командировку и т.д. Такое движение персонала отражается в документах предприятия — приказах, указаниях и распоряжениях руководства. По своей сущности такой учет движения персонала есть *баланс рабочей силы*.

Этот учет ведется планирующими и кадровыми службами предприятия по числу выбывших и принятых работников. Такой учет называют *оборотом персонала*. Различают необходимый и излишний оборот персонала. Первый учитывает выбытие работников по объективным причинам (призыв в армию, сокращение штатов и др.); второй связан с учетом людей, уволившихся по субъективным причинам («не сработались», уволен за пьянство и т.д.).

Излишний оборот характеризует *текучесть кадров*. Чем стабильнее работа предприятия и управления им, тем она меньше. Ее сравнивают по периодам на основе коэффициента текучести кадров:

$$KT = \frac{\text{Излишний оборот}}{\text{Среднесписочная численность персонала за соответствующий период}} ;$$

Например,

$$KT \text{ за январь} = \frac{10}{100} = 0,1;$$

$$KT \text{ за февраль} = \frac{15}{100} = 0,15.$$

Для руководителей предприятия рост КТ является сигналом для того, чтобы выяснить причины роста текучести кадров и принять соответствующие меры. Учитывается и интенсивность оборота персонала. Здесь соотносят число принятых (выбывших) за определенный период к среднесписочному составу персонала за этот же период.

Важное значение для стабильной и эффективной работы предприятия имеет *структура персонала*. Каждое предприятие имеет группы работников, которые различаются по возрасту, полу, образованию, профессии, специальности, квалификации, стажу работы и занимаемым должностям. Структуру персонала определяют по двум направлениям: *статистическому* и *аналитическому*. В первом отражается характеристика основного и вспомогательного персонала. К основному относят работников, непосредственно участвующих в производстве товаров и услуг, к вспомогательному — работников, обслуживающих деятельность основного персонала. Кроме того, статистический подход позволяет выделить группы работников неосновных видов деятельности (ремонтники, охрана, обслуживающие коммунальное хозяйство, социальные структуры и др.).

Аналитическая структура персонала подразделяется на общую и частную. В общей отражены такие характеристики персонала, как стаж работы, образование, семейное положение, отношение к воинской службе и др. В частной — показано соотношение численности отдельных групп работников в различных видах труда.

### § 3. Должности и основные группы работ на предприятии

Штатный состав предприятия формируется с учетом нормативной численности кадров. В штатном расписании указаны должности всех работников данного предприятия и входящих в него структур. Этим документом вместе с приказом о назначении на соответствующую должность юридически закрепляются права, обязанности и ответственность отдельных работников, которые становятся должностными лицами.

Должностью называется совокупность полномочий (прав, обязанностей и ответственности), которые определяются функциями, выполняемыми работниками. Вступив в должность, работник не вправе делать то, что ему заблагорассудится. Он имеет строго определенную сферу деятельности, рабочее место, объект своего воздействия (машины, механизмы, приборы, инструменты, т.е. предметы и средства труда). Руководитель может располагать всем этим, но должен еще и управлять работой подчиненных ему сотрудников. Выполняя производственные задачи, должностные лица вправе принимать решения в пределах своей компетенции. Все это должно быть направлено на эффективное выполнение работ или иного вида деятельности.

Все должности имеют свое *название*. В них отражена та функция, которую исполняет должностное лицо. Например, летчик-космонавт, бортинженер, техник-технолог, авиамеханик, директор колледжа, ректор университета, профессор кафедры, зооинженер, слесарь-сборщик и т.д. Здесь отражен как базовый элемент названия должности, так и дополнительные, поясняющие сведения. Если они совпадают, то название должности состоит из одного слова, например, тракторист, шофер, программист, менеджер, доярка, бухгалтер, маклер, следователь, прокурор и т.д.

Одни и те же названия должностей, в зависимости от объема их полномочий, могут ранжироваться. Например, старший бухгалтер, младший научный сотрудник, вице-президент, следователь по особо важным делам и т.д.

На промышленных предприятиях должности подразделяются на четыре группы: рабочие, младший обслуживающий персонал, инженерно-технические работники, служащие.

#### А. РАБОЧИЕ

| <i>Основные</i>                             | <i>Вспомогательные</i>                                                                                     |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (производящие изделия, продукты или услуги) | (осуществляющие ремонт и обслуживание станков, машин, оборудования, складирование, транспортировку и т.д.) |

Квалификационный разряд рабочих определяется по Единой тарифной сетке, низший разряд — I

#### Б. МЛАДШИЙ ОБСЛУЖИВАЮЩИЙ ПЕРСОНАЛ

|                                   |                    |                                                      |
|-----------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------|
| Дворники,<br>уборщики,<br>курьеры | Охрана,<br>сторожа | Шоферы высшего руководства<br>и перевозящие персонал |
|-----------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------|

## В. ИНЖЕНЕРНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ РАБОТНИКИ

Инженеры, включая  
главных инженеров,  
прорабы,  
техники-технологи,  
программисты

техники-механики,  
мастера,  
лаборанты,  
бригадиры

## Г. СЛУЖАЩИЕ

Высшее руководство  
предприятия,  
руководители отделов  
и служб,  
инспекторы

Контролеры,  
секретари,  
операторы,  
телефонисты,  
учетчики

экономисты,  
бухгалтеры,  
счетоводы,  
кассиры,  
работники торговли и т.д.

Работники групп А и Б заняты преимущественно физическим трудом, работники групп В и Г — умственным.

Отечественные ученые неоднократно предпринимали попытки определить, какой труд следует отнести к физическому, а какой — к умственному. В современных условиях этот вопрос приобретает все большее значение, что обусловлено превращением науки в непосредственно производительную силу.

Вот один из таких подходов.

### I. Сфера физического труда:

Преобразование исходных материальных ресурсов в конечный, частичный или промежуточный продукт.

Работа с объектами, требующими профессиональных знаний, умений и физических усилий для приведения в действие машин, механизмов, конструкций, агрегатов, аппаратуры, инструментов и т.д.

Работа по транспортировке, упаковке и сортировке грузов.

Виды простого труда, не требующие применения машин и механизмов, конструкций, агрегатов, аппаратуры, инструментов и т.д.

Ремонтные работы, в том числе и в коммунальном хозяйстве, — слесарные, токарные, сварочные, плотницкие и др.

### II. Сфера умственного труда:

Работа по развитию и исследованию научных и технических идей, теорий, систематизация знаний.

Работа, связанная с применением реальных, идеальных или гипотезированных процессов и явлений различных аксиологических структур (научные предположения, положения, принимаемые без доказательств).

Работа в области специализации по преобразованию систем для практического применения: вербально-знаковая объективизация, логико-математическое моделирование идеальных и реальных объектов,

материализация искусственных объектов в проектной или графической формах, проектирование и создание специальных технологических средств и условий их применения, проектирование и воплощение в практику алгоритмов, программ и т.д.

К работникам, занятым преимущественно умственным трудом, относятся менеджеры, выполняющие функции общего и частного руководства, а также персонал, несущий вспомогательные управленческие функции.

К людям, занимающимся преимущественно умственной или физической работой в общественном производстве, предъявляются определенные требования. Работник, назначенный на ту или иную должность, обязан иметь соответствующую профессию, специальность и квалификацию. К сожалению, это требование часто стало нарушаться, когда инженер, или другой специалист, вынужден выполнять не свойственную его профессии и специальности работу.

Такое отношение к кадровому потенциалу нерационально, ибо затраты общества оказываются нерентабельными. Расходы общества на подготовку профессионалов соответствующей специальности и квалификации должны не только окупаться, но и приносить прибыль.

**Профессия.** Это приобретенная человеком общая подготовка к соответствующего рода работе, включающая теоретические знания и практические умения в определенной области деятельности. Например, учитель, инженер, радист, юрист, врач, офицер, солдат и т.д.

**Специальность.** В каждой профессии определены более узкие, конкретные виды деятельности, выполнять которые может только специалист в этой области. Например, в школе — учитель физики, учитель биологии; в юриспруденции — прокурор, следователь, судья; в медицине — врач-терапевт, врач-отоларинголог, врач-хирург; в армии офицер — командир танка, командир батальона или солдат — стрелок, наводчик орудия, оператор и т.д.

**Квалификация.** Каждый работник, имеющий профессию и специальность, выполняет работу с различной степенью интенсивности, скорости, умелости и мастерства. Определить выполняемую работу по таким критериям позволяет квалификация работника.

На государственных предприятиях квалификацию работника определяет специальная квалификационная комиссия. В ходе оценки квалификации исходят из принятых стандартов, норм и нормативов и требований, которые предъявляются к человеку, исполняющему данную работу. Учитывается характер самой работы или ее результаты. Например, токарь 7-го разряда, мастер спорта по стрельбе, водитель 1-го класса, профессор и т.д.

Профессия, специальность и квалификация закрепляются юридически соответствующими документами: дипломами, свидетельствами, удостоверениями и др., а также могут подтверждаться значками, медалями, жетонами и пр.

Требования к той или иной должности содержатся в *квалификационной характеристике*, состоящей из трех разделов: «Должностные обязанности», «Должен знать» и «Должен уметь».

В первом разделе приводятся сведения о месте и ранге должности в структуре предприятия, требованиях к лицам, которые могут ее занимать, а также перечень должностных обязанностей в определенном порядке их важности.

Во втором разделе квалификационной характеристики определяется перечень требований к знанию особенностей основной деятельности и связанных с ней нормативных документов, методических материалов, правил техники безопасности и охраны труда.

Третий раздел определяет требования к уровню и профилю специальной подготовки работника, стажу, опыту, позволяющему выполнять работу надлежащим образом.

Каждое предприятие должно иметь помимо квалификационных характеристик еще и *должностные инструкции*. Эти документы содержат несколько разделов.

Общие положения, где отражаются: полное название должности; порядок назначения на нее; освобождение и временное ее замещение; требование к лицам по данной профессии; образование; стаж работы; формы оплаты труда; режим труда и отдыха и др.

Должностные обязанности, где подробно перечисляются виды и порядок выполнения предусмотренных предприятием работ.

Права должностного лица, круг вопросов, которые могут решаться данным работником самостоятельно без согласования с высшим руководством.

Ответственность, где определяются формы отчетности, объекты и субъекты, за которые несет ответственность должностное лицо, формы контроля и критерии оценки работы данного сотрудника.

На практике предприятия используют *Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий* или аналогичные отраслевые справочники. В этих документах дается характеристика каждого из видов работ на данном предприятии.

Организуя работу персонала, менеджер должен знать, что каждый *трудовой процесс различается по степени его тяжести*:

Первая. Наиболее легкая работа, оптимальная по условиям труда и отдыха.

Вторая. Нагрузки не превышают допустимых норм при известной напряженности труда.

Третья. Не вполне благоприятные условия труда, повышенные нагрузки, ведущие к отклонениям в здоровье, но компенсируемые.

Четвертая. Работа в неблагоприятных условиях, которые ведут к профессиональным заболеваниям.

Пятая. Работа выполняется в экстремальных условиях, трудозатраты работника не компенсируются.

Шестая. Работа в сверхэкстремальных условиях, которая ведет к инвалидности и потере трудоспособности.

В зависимости от того, какую группу работ выполняют сотрудники, руководство предприятия осуществляет подбор кадров, определяет величину заработной платы и дополнительного вознаграждения, организует соответствующий режим труда и отдыха, создает условия для поддержания и сохранения работоспособности людей.

#### § 4. Организация труда персонала

Для осуществления процесса труда необходимо выполнение ряда условий: 1) наличие человека, обладающего профессией, специальностью и квалификацией в данной сфере деятельности; 2) наличие предмета и средств труда; 3) наличие рабочего места, где будет осуществляться сам труд; 4) наличие определенного порядка и правил для данного предприятия, норм выработки и нормативов времени, правил соблюдения техники безопасности, инструкций, распоряжений и указаний руководства; 5) наличие желания человека трудиться и брать на себя меру ответственности за результаты своего труда. Кроме этого, в организации процесса труда следует учитывать климатические условия, проблемы охраны окружающей среды, национальные традиции и особенности работников, их умелость, интенсивность и др.

В ходе создания необходимых условий для процесса труда проводится большая и кропотливая работа управляющих предприятием менеджеров, всего персонала предприятия. Такую работу называют научной организацией труда. (Об истории возникновения и развития НОТ см. гл. 2.) Рассмотрим современные требования к организации труда персонала на предприятии. НОТ — это деятельность высших органов управления и персонала предприятия, направленная на достижение высокой эффективности производства, снижение затрат живого и овеществленного труда, рост производительности и увеличение рентабельности, конкурентоспособности, обеспечение нормальных условий труда и отдыха людей.

Сегодня науке и практике управления известны несколько направлений работы менеджеров в области НОТ.

Во-первых, *техническое*, где усилия руководства и исполнителей направлены на эффективное использование сырьевых и энергетических ресурсов, производственных запасов, применение новейшей вы-

сокопроизводительной техники и технологий, технических открытий и изобретений, рационалистических предложений, новых информационных систем и устройств и т.д.

Во-вторых, *финансово-экономическое*, где усилия сосредоточены на рациональном использовании финансов предприятия, выборе и производстве продуктов или услуг, пользующихся повышенным спросом на рынке, определении взаимовыгодных партнеров, поставщиков и потребителей и, следовательно, на более эффективном использовании всех потенциальных финансово-экономических возможностей в новых условиях рыночной экономики.

В-третьих, *социологическое и психологическое* направления, которые включают работу специалистов: социологов, психологов, медицинских работников, работников физкультуры и спорта и др. Они призваны обеспечить физическое и психическое здоровье людей, нормальный морально-психологический климат на предприятии, вести разъяснительную и воспитательную работу среди сотрудников, направляя ее на развитие коллективизма, сочетание личной и групповой ответственности, гордости за свое предприятие. Сюда входят также: создание здоровых условий труда и отдыха людей, целесообразное использование физических и умственных способностей работников и всестороннее развитие личности.

Научной организацией труда занимаются не только специалисты в этой области. Надлежащий результат она может дать лишь тогда, когда в ней участвует весь персонал предприятия. Менеджеры составляют конкретные планы по всем направлениям работы, устанавливают перечни мероприятий по НОТ, определяют необходимые для этого материальные и финансовые ресурсы, подбирают и назначают ответственных и сроки исполнения.

Крупные и некоторые средние предприятия обычно включают план по НОТ в другие планово-финансовые документы как составную часть, но этот план может быть и отдельным, самостоятельным документом.

**План по НОТ** должен содержать несколько разделов. Их количество зависит от специфики предприятия и деятельности менеджеров по организации труда персонала. Он составляется как на текущий период, так и на длительную стратегическую перспективу. Основными разделами плана НОТ могут быть:

I. Совершенствование организации рабочих мест (планировка, специализация, оснащение, освещенность, контроль и т.д.).

II. Улучшение обслуживания рабочих мест (обеспечение сырьем, материалами, инструментами, наладка, транспортировка деталей, уборка и т.д.).



III. Совершенствование разделения и кооперации труда (выработка наиболее рациональных форм и методов труда, повышение квалификации работников в условиях специализации или кооперации и т.д.).

IV. Распространение передовых методов и приемов труда (рационализация трудовых движений, фиксирование на фото- и киноплёнке хода работ, анализ и отбор лучшей организации труда и др.).

V. Совершенствование нормирования и оплаты труда (включение в процесс нормирования самих работников, совершенствование способов материального и морального стимулирования).

VI. Укрепление дисциплины труда и преданности предприятию (упорядочение распорядка трудового дня, соблюдение требований технологических процессов, борьба с расточительством, взаимопомощь и поддержка в процессе труда).

VII. Переподготовка работников на новые специальности (курсы переподготовки, учеба на рабочих местах, деловые игры и др.).

VIII. Улучшение условий труда и отдыха (применение научно обоснованных режимов труда, перерывы в работе, охрана здоровья, психологическая разгрузка, гигиена и т.д.).

IX. Совершенствование организационной культуры (рост культурного уровня работников, культурные программы, экскурсии, кружки, этика и эстетика, язык делового общения и др.).

X. Повышение степени полезности использования рабочего времени (установление деловой атмосферы, устранение отвлечения работников от своего дела, длительных и многочасовых собраний, совещаний и заседаний, нарушения ритмичности трудового процесса, соблюдение режима экономии и др.).

Таким образом, организация труда персонала является повседневной работой руководителей.

### *Краткие выводы по главе*

Управление кадровым потенциалом предприятия содержит множество вопросов, которыми сегодня должны обязательно заниматься как ученые, так и практики. В условиях рыночных отношений особенно остро выступает проблема обеспечения предприятий кадрами, способными эффективно решать производственные и организационные задачи в крайне сложных, нестабильных и быстро меняющихся экономических процессах, трудно предсказуемой финансовой обстановке.

Как показывает практика, в кадровый состав предприятий часто попадают люди, интересы которых крайне далеки от целей и задач предприятий. Существует реальная опасность проникновения в управленческие структуры криминала и т.д. Именно поэтому менеджерам всех рангов необходимо ответственно подходить к вопросу подбора и расстановки кадров, осуществлять жесткий контроль.

Главным направлением в работе с кадрами следует считать использование положительных качеств, изначально заложенных в каждом человеке. На нежелательные действия людей толкает крайне сложное материальное положение, поэтому менеджеры должны своевременно решать эти проблемы. Важно создать условия для раскрытия кадрового потенциала за счет научного подхода к кадровым вопросам, рационального использования материально-технических средств и финансовых возможностей предприятия, вместе с тем необходимо уделять максимальное внимание развитию организационной культуры, решению социальных и психологических вопросов.

Результативная и удачная работа менеджера с кадрами во многом зависит от него самого, его настойчивости, последовательности действий, предсказуемости его поступков и способности полностью раскрыть потенциал кадрового состава предприятия. Именно поэтому следование рекомендациям службы управления человеческими ресурсами в современных условиях приобретает особенно важное значение.

## Глава 6 ОРГАНИЗАЦИЯ, ЕЕ ВИДЫ И СТРУКТУРА

### § 1. Признаки организации. Внутренние переменные и внешняя среда

Организация представляет собой обособленное объединение людей для взаимодействия в достижении определенных целей и задач. Это открытая система, состоящая из множества взаимосвязанных частей, объединенных в единое целое. Центральное и основное место в организации занимает человек, владеющий, использующий и распоряжающийся техникой, технологией и финансами, принадлежащими данной организации.

Каждую организацию характеризуют наиболее общие признаки. К ним относятся:

*количественная определенность*, необходимость минимального количества членов организации. Но организация не может превышать и определенного максимума ее участников, иначе она начинает терять присущие ей свойства и качества;

*наличие общих целей*, ради которых люди объединились в организацию и создали ее определенную структуру, а также средств достижения этих целей;

*обособленность*, «границы», которые отделяют одну организацию от других и создают целостность, единство действий работников внутри данной системы, несмотря на ее открытость, т. е. взаимодействие с внешним окружением;

*управляющий, руководящий и координирующий центр.* В крупных организациях может быть несколько таких центров. Например, производственное объединение может состоять из множества центров управления, начиная с производственной бригады, смены, цеха, участка, отделения, заводоуправления, генерального директора, совета директора и суперотделений.

Кроме этого, организацию характеризуют определенная организационная культура и возможность, в необходимых пределах, осуществлять саморегулирование своей деятельности. В последующих главах данные вопросы будут рассмотрены более подробно. Здесь же важно отметить внутренние переменные организации и ее отношения с внешним окружением.

**Внутренние переменные организации.** Состояние организации не является чем-то неизменным и застывшим. Изменения внутреннего содержания ее происходят под влиянием времени и в результате управленческих действий людей. В каждый определенный отрезок времени внутренний фактор организации есть нечто «данное», что менеджеры должны изменять в ходе достижения поставленных целей. К основным внутренним переменным относятся сами цели и задачи, структура, кадры, техника и технология и другие составляющие организации.

*Цели и задачи* организации многообразны и зависят от разных обстоятельств. Торговые организации ставят своей целью реализацию товаров и получение торговой прибыли; промышленные организации — производство необходимых товаров, при этом решают задачи повышения производительности труда, достижения рентабельности и т. д.; государственные учебные заведения — подготовку специалистов для народного хозяйства и совсем не нацелены на получение прибыли, но в их задачи входят: оптимизация затрат на обучение, повышение его научного уровня и приобретение практических навыков учащимися и др. От целей организации зависит ее структура.

*Структура организации* будет подробно рассмотрена в данной главе в § 4 и 5. Здесь же мы лишь отметим, что это внутренняя переменная, показывающая взаимодействие уровней управления и функциональных областей организации (подразделений, занятых маркетингом, производством, финансами, НИОКР и т. д.). В зависимости от конкретных условий и обстановки, материальных, финансовых и кадровых возможностей руководство организации перестраивает ее для более эффективного достижения целей и решения конкретных задач. Это связано с пересмотром уже сложившейся системы специализированного разделения труда.

*Разделение труда* по специализированным линиям применяют все организации, за исключением самых мелких, где один-два сотрудника совмещают работу во всех функциональных областях. В крупных организациях этот вопрос является первостепенным в управленческой деятельности руководства.

Различаются две ступени специализированного разделения труда: *горизонтальное* и *вертикальное*. Первому соответствует разделение труда в организации между взаимосвязанными функциональными подразделениями, не подчиненными друг другу, но участвующими в изготовлении конечного продукта на его различных стадиях и этапах; второму — управленческая иерархия, т. е. формальная подчиненность сотрудников сверху вниз, от руководителя к исполнителю. Здесь необходимо оптимальное соотношение тех и других.

Согласно теории административной емкости один руководитель может эффективно управлять деятельностью ограниченного количества подчиненных, находящихся в его прямом и непосредственном подчинении. Однако везде остро стоит проблема экономии на управленческих расходах.

Разделение труда по специализированным линиям связано с управлением кадрами, подбором и расстановкой специалистов для высшего, среднего и низового звеньев управления. Именно эти руководители координируют работу как организации в целом, так и всех уровней управления и функциональных зон. Они управляют людьми и материально-технической базой предприятия и технологиями. Без людей нет организации. Станки, машины, оборудование и т. д. становятся средствами производства только тогда, когда они охвачены живым трудом.

*Техника и технология* — четвертая составляющая внутренних переменных организаций. На любом предприятии всегда есть проблема с внедрением новой и новейшей техники. Техника устаревает сравнительно быстро. Дело даже не в том, что она изнашивается, она устаревает морально. Научно-технический прогресс, открытия и изобретения в технических областях дают замечательные образцы новых машин и механизмов, компьютерной техники, новых материалов — полимерных, электропроводящих, сплавов с направленной кристаллической структурой, сверхчистых материалов, объемных микросхем и т. д.

Но применить все это на практике дело довольно сложное, хлопотливое, рискованное, часто связанное с временными потерями в уже действующем и отлаженном производстве. Таким образом, управление внутренней переменной оказывается в зависимости не только от внутренних материальных и финансовых возможностей данной организации, уровня и квалификации управленческих кадров и соответствующих специалистов, но и от внешних условий, среды внешнего окружения, в которых она находится.

**Взаимодействие организации с внешней средой.** Успешная деятельность организации в достижении поставленных целей и задач во многом зависит от внешнего окружения. Так, например, на производственном предприятии всегда возникает ряд вопросов, относящихся к внешней среде: каковы источники сырья, материалов, энергии? имеются ли соответствующие специалисты? у кого приобрести машины, механизмы, инструменты и т. д.? есть ли подрядчик на строительство объекта? каковы емкость и удаленность рынков сбыта? какие существуют экологические ограничения? как поведут себя местные власти? и т. д.

Внешняя среда может воздействовать или прямо и непосредственно, или скрыто, косвенным образом.

*Среда прямого воздействия* включает: государственные организации, регулирующие хозяйственную деятельность (налоговая инспекция, разрешительная система, таможенная служба, правоохранительные органы, государственное страхование и др.); потребителей, чьи интересы защищает общество охраны прав потребителя, соответствующий спрос на рынке; конкурентов с их стремлением завоевать потребителя при помощи лучшего качества, сервиса или более приемлемой цены; поставщиков сырья, материалов, энергии, полуфабрикатов, комплектующих изделий и др. Менеджеру в своей работе необходимо все это знать и учитывать.

*Среда косвенного воздействия* включает факторы, которые влияют на предприятие не прямо и немедленно, а опосредованно, через сложную систему экономической конъюнктуры, достижения технического прогресса, социально-политические и культурные изменения, микрохозяйственные связи, отношения и др. Данные факторы проявляются не все сразу и не с одинаковой силой.

Учет воздействия внешней среды требует от менеджеров знания, как быстро могут проявлять себя факторы внутренней и внешней среды, ведь в современных условиях их влияние может стремительно возрастать. Однако скорость воздействия факторов внешнего окружения не одинакова для различных организаций. Например, отдел НИОКР должен находиться на переднем крае открытий и изобретений, он полностью зависит от быстроты их освоения. Производственный отдел в меньшей степени подвержен подвижности среды изобретений и открытий, так как внедрение их начинается, как правило, вначале на опытном производстве и лишь после сравнительно длительного периода времени отдел начинает перестраиваться на производство нового продукта. То же происходит и с технологией, по которой производится продукт.

Особенно остро влияет на деятельность предприятия неопределенность ситуации. Так, например, события в сфере финансов государства могут разворачиваться настолько быстро и непредсказуемо, что орга-

низация оказывается в крайне затруднительном положении, граничащем с невозполнимым ущербом их для ее работы. Здесь необходима точная, своевременная и достоверная информация о готовящихся или назревающих изменениях внешних условий.

Исследование признаков организации, ее внутренних переменных и взаимосвязи с внешним окружением показывает, что предприятия после их возникновения живут по определенным законам и закономерностям. Ряд из них носит объективный характер и обеспечивает жизнедеятельность всех без исключения организаций. Рассмотрим некоторые из них.

## § 2. Законы организации

Процесс жизнедеятельности природы и общества предстает перед людьми в виде явлений, имеющих определенную взаимосвязь и обусловленность. Повторяющиеся, устойчивые и необходимые связи и отношения между явлениями считаются объективными законами и закономерностями.

Жизнедеятельность организаций протекает так же, как и общества, подчиняясь действию законов, частных, общих и всеобщих (универсальных). Между этими группами законов есть определенная взаимосвязь и взаимообусловленность. (Здесь мы рассмотрим только некоторые законы жизнедеятельности организаций, которые не следует приравнивать к юридическим законам, нормативным актам, указам, постановлениям и др.) Как общие, так и частные (не юридические) законы организации имеют определенную иерархию и взаимосвязь.

Деятельность организации подчинена действию закона синергии (лат. *sinergos* — вместе действующее). Сущность его проявляется в том, что возможности организации как единого целого превышают сумму потенциалов ее отдельных частей. Практическое подтверждение действия этого закона видно уже в простой кооперации труда, а впоследствии в возникновении фабрик, заводов, их объединений в еще более крупные организации — тресты, синдикаты, концерны. Созданы и сегодня действуют такие крупные межгосударственные организации, как Международный валютный фонд или Международный банк реконструкции и развития и др. Экономическая мощь подобных организаций может превосходить потенциал даже некоторых государств.

В общественном производстве действует закон пропорциональности, который применительно к организации проявляется как количественные и качественные соотношения между различными ее частями. Так, например, число управляющих организацией должно быть в соответствии с количеством ее членов. Не может быть организации, где десяток управляющих приходится на одного-двух исполнителей, или тысячи исполнителей не могут иметь одного прямого и непосредственного руководителя.

Пропорциональность организации проявляется как обязательное условие ее нормальной работы. Количество функциональных отделов, служб и управлений должно соответствовать предназначению этой организации, ее целям и задачам; численность машин, механизмов, производственного и обслуживающего персонала, сырья и энергии и т. д. могут эффективно действовать только тогда, когда есть необходимое количественное и качественное соответствие между ними.

Закон пропорциональности в организации связан с *планомерностью*, т. е. конкретными действиями людей, поддерживающими необходимые для организации пропорции. Сотрудники организации рационально и научно обоснованно планируют поставки, производство и сбыт, финансовую деятельность, кадровые вопросы, занимаются стратегическим планированием и т. д. Если же их действия не соответствуют закону пропорциональности, то возникает угроза разрушения и даже гибели организации.

Стремление сотрудников организации к ее длительной и продуктивной деятельности (речь не идет об организациях-однодневках, финансовых пирамидах и др., криминальных структурах) находит свое отражение в *законе самосохранения*.

В каждой организации работники следуют определенным правилам, нормам и принципам деятельности. Они вступают в деловые отношения, стремятся к стабильности, прочности своего положения, к сохранению своего рабочего места, социального статуса, роли и значения в производстве и т. д. Это способствует проявлению закона самосохранения организации. В то же время как в самой организации (внутренние переменные), так и во вне ее (внешнее окружение) действуют силы, направленные на ее разрушение. Развитие и стабильность — это два противоречивых начала в действии закона самосохранения, поэтому, не нарушив стабильности, нельзя ожидать каких-либо изменений. Установив стабильность, переходящую необходимые границы времени, можно ожидать негативных последствий действия закона самосохранения — застоя, стагнации, депрессии и уничтожения самой организации. Поэтому руководители предприятий стремятся к тому, чтобы сохранить необходимую стабильность; своевременно увидеть ее опасность и принять меры к изменениям в организации, ведущим к ее самосохранению.

Действие закона самосохранения вытекает из общего закона природы и общества — *закона онтогенеза* (от гр. *ontos* — сущее и ... *генез*; термин введен немецким ученым-биологом Э. Геккелем в 1866 г.). Онтогенез — это совокупность преобразований, претерпеваемых живым организмом от зарождения до конца жизни. Применительно к организации закон онтогенеза действует в течение всех периодов ее жизни,

начиная с создания и роста, потом процветания, достижения максимума возможностей своего потенциала и до упадка и разрушения. Период расцвета и процветания организации связан с ее способностью удовлетворять потребности общества, а следовательно, с жизненным циклом продукции и услуг, которые находят спрос. С падением спроса в обществе на производимые товары и услуги начинается процесс отмирания данного предприятия. Таким образом, задача руководителей организаций сводится к следующему: сокращение периода становления организации, продление периода зрелости и эффективной деятельности и замедление наступления заключительного этапа ее жизнедеятельности.

Успешная деятельность организации зависит также от целого ряда других закономерностей, свойственных ее специфике, условиям, обстановке и другим обстоятельствам. Так, успешная работа организации невозможна без внутрипроизводственного *разделения труда*, подчинения индивидуальных и групповых целей общим, соответствия стилей управления уровню общего развития, профессионального мастерства, квалификации и способностей сотрудников.

Законы жизни организаций проявляют себя не сиюминутно, ежедневно и мгновенно. Проходит значительный период времени, прежде чем руководители организации начинают осознавать, что ряд их управленческих действий привел к противоречию определенным законам, что организация столкнулась с непреодолимыми трудностями в своем развитии. Это обстоятельство требует от руководителей всех рангов как теоретических знаний в области взаимосвязи и обусловленности явлений, так и практического опыта оптимального учета этих взаимодействий. Здесь особенно важную роль играет владение своевременной и точной информацией о сущности происходящего. Без объективной информации о состоянии дел с поставками, производством, финансами, НИОКР и т. д. не может нормально развиваться организация. Следовательно, информация в организации приобретает свойства закономерности.

Таким образом, законы и закономерности жизни организаций проявляют себя с различной степенью интенсивности, неотвратимости и взаимосвязи. Быстрота, последствия разрушительных и созидательных явлений и событий в определенной мере зависят от видов организации и сфер их деятельности, форм собственности, методов управления и других хозяйственных и правовых условий.

### § 3. Виды организаций

Подход к анализу организаций по видовому признаку среди ученых неоднозначен. Не вдаваясь в глубину теоретических позиций и споров по этому вопросу, отметим лишь наиболее общие, принятые большинством исследователей положения.



Прежде всего вид организации связан с формой собственности. Это собственность на материально-вещественные и финансовые резервы и ресурсы. История развития организации людей прошла большой путь. Были сравнительно длительные периоды, когда организации существовали в виде рабовладельческих латифундий и эргастерий, средневековых цехов, коопераций ремесленников, собственников капитала — ростовщиков, организаций насильственно-репрессивного порядка (фискального, карательного и др.). Известны и формы организаций феодальной собственности, общинной собственности, помещичьи владения с крепостническим и полукрепостническим трудом. Они разрушены временем и натиском новых, буржуазных отношений собственности. Рутинные, застойные виды организаций крепостнического порядка под напором времени были постепенно вытеснены и уничтожены. Вместо них возникли новые виды организаций с частной собственностью и наемным трудом.

Видовая классификация организаций и в настоящее время учитывает отношения собственности в сфере производства и финансов, информатики, в сфере распределения общественного богатства, владения, распоряжения и использования средств потребления и производства.

Виды организаций различают также по *организационному признаку* — положению, роли и значению отдельных личностей в организации, т. е. по статусу организации по отношению к своим членам.

Принято считать, что в общественном производстве существуют первичные организации, определяющие основы деятельности ее членов и нормы, правила, методы взаимодействия с себе подобными и другими общественными, производственными, финансовыми, бытовыми и другими структурами. Например, в *государственных организациях* государственная, общественная собственность обладает приоритетом в отношении других видов организаций в силу естественных, правовых или экономических условий. Так, если государственные финансы и вся сеть финансовых предприятий терпят кризис, то и другие государственные и частные финансовые организации вынуждены или прекращать свою деятельность или приспособляться к изменившимся условиям.

Другим видом являются *политические, общественные, национальные, религиозные* и другие организации, возникающие в зависимости от объективных социально-экономических условий, социального состояния и потребностей общества, уровня его развития и национальных, религиозных, этнических и прочих причин и обстоятельств.

Так, например, в России возникли организации, не свойственные ее нравам и христианским обычаям, — общества «аум-сенрикэ», «кришнаитов», «вакхобитов» и другие виды организаций, которые не способ-

ствуют единой вере, развитию и процветанию общества в соответствии с его возможностями, религиозными верованиями и сформировавшимися взглядами на общественные ценности.

В последнее время имеет место возрождение таких видов организаций, которые в недалеком прошлом нанесли человечеству неисчислимые бедствия и страдания. Фашистские и профашистские, националистические организации, а также питающие их финансово-промышленные и торговые структуры сегодня заметно активизировали свою деятельность. Переходный период в экономике нашего государства возродил к жизни самые разнообразные и нежелательные архаичные виды организаций: консервативные — с их незыблемыми нормами, принципами и методами; ультрасовременные — с попранием всех общепринятых норм и правил; демократические — ориентированные только на принципы западной демократии и «свободного, нерегулируемого рынка».

По хозяйственному признаку виды организаций делятся на: *прибыльные и неприбыльные, бюджетные и внебюджетные, торговые, посреднические, финансовые, инновационные, промышленные, сельскохозяйственные, строительные, транспортные* и др. Например, в сфере добывающей промышленности это организации нефтедобывающей, угольной и газовой промышленности, добычи и переработки полезных ископаемых — руды разных металлов, алмазов, глиноземов и др. Хозяйственные организации бывают *механистические и органические*. Последние особенно привлекают творчески настроенных менеджеров своей подвижностью, быстротой изменений ситуаций, необходимостью творческого подхода к решению проблем, риском и непредсказуемостью ситуаций, последствиями решений вопросов НИОКР, внедрением и использованием новой техники и технологии.

Условное деление организаций на механистические и органические позволяет классифицировать их на *застойные*, остановившиеся в своем развитии, и на *перспективные*, способные приспособиться к условиям конкуренции, неопределенности, нестабильности и другим катаклизмам общественного развития. Это особенно значимо для периодов реформирования новых отношений собственности.

Виды организаций, с которыми менеджер сталкивается в своей практической деятельности в современных условиях, можно классифицировать по ряду признаков и их значению для его дела.

1. **Организации правовой и разрешительной системы**, от деятельности которых зависят возможность существования организаций, ее управленческая, руководящая работа и эффективная деятельность самих управляющих.

2. Организации финансовой и налоговой служб, определяющие нормы и правила хозяйственной деятельности всех подчиненных им организационных структур.

3. Организации конкурентов, с которыми предстоит борьба и налаживание отношений.

4. Общественные организации охраны окружающей среды, пропагандирующие и отстаивающие безотходные технологии, безвредную утилизацию отходов производства, меры по защите природы в зонах проживания населения, по озеленению, мелиорации, осушению и другие, способствующие оздоровлению климата в местах обитания людей и всего животного мира.

5. Организации полукриминальных и криминальных видов, сложившиеся в условиях кризиса экономики, нестабильности политической и социальной обстановки, действий различных миссионеров, «радетелей», «спасателей» отечества и т. д. Вольно или невольно менеджеры, особенно управляющие финансово-экономической сферой предприятий, сталкиваются с такими организациями и вынуждены противостоять им в интересах развития отечественного производства, науки, образования, культуры, литературы, искусства и т. д.

Рассматривая виды организаций с юридической, правовой точки зрения, необходимо отметить, что здесь основой для разделения служит легитимность, законность их существования. Поэтому можно различать *официальные* виды организаций, решающие конкретные производственные, хозяйственные, научно-исследовательские, военно-технические, образовательные и другие задачи; и *неофициальные* организации, сложившиеся стихийно или сознательно и незафиксированные юридически. Такой вид организаций принято называть неформальными группами.

В международном масштабе некоторые виды организаций приобрели характер *межнациональных монополий, межнациональных правовых и силовых структур*, которые определяют жизнедеятельность не только каких-либо групп населения, но и целых народов и государств. Например: ООН, ОПЕК, Римский клуб, МВФ, НАТО и др.

В сфере производства наиболее значимыми являются организации, возникшие и развивавшиеся под действием законов конкуренции, концентрации и централизации капитала. Наиболее жизнеспособным видом в современных условиях выступает *диверсифицированный концерн*. Это многоотраслевые корпорации, действующие в различных отраслях экономики и состоящие из множества подвластных им финансовых, производственных, сбытовых, научно-исследовательских и иных организаций и структур.

#### § 4. Функциональная и дивизиональная организационные структуры

**Организационная структура** — это внутренняя упорядоченность, согласованность и взаимодействие отдельных частей единого целого. Например, структура предприятия, учреждения, учебного заведения, торговой фирмы и т. д.

Основой для образования структурных (составных) частей организаций является предназначение самой организации и функции, которые выполняют ее составные элементы.

В общегосударственном масштабе сформировалась организационная структура, разделяющая единый народнохозяйственный комплекс на отдельные крупные функциональные части — отрасли промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и др. Внутри отраслей также имеет место разделение. Например, в промышленности — добывающая и обрабатывающая, в свою очередь каждая из этих крупных организаций разделяется по функциональному признаку на еще более дробные структуры. Так, обрабатывающая промышленность включает отрасли машиностроения, приборостроения, автомобилестроения, авиационную промышленность, промышленность строительных материалов, легкую и пищевую промышленность и др.

Организационная структура этих крупных функциональных частей народного хозяйства разделяется на промышленные и производственные объединения, крупные, средние и мелкие предприятия. На самих предприятиях в процессе внутрипроизводственного разделения труда также сформировалась организационная структура, позволяющая отдельным частям этого предприятия выполнять главные его функции: производить продукт, поставлять для этого сырье и материалы, обеспечивать сбыт произведенной продукции, вести НИОКР, работу с кадрами, управлять финансами и т. д.

**Функциональная организационная структура.** Функциональный принцип формирования организационных структур имеет многовековую историю развития, при этом каждый длительный период в жизни человеческого общества внес свои особенности в этот процесс.

В первобытно-общинном периоде организационная структура представляла собой род, племя и потом семью. Рабовладельческий период известен насильственной организацией труда в эргастериях и латифундиях, при этом общество уже знало разделение труда между земледелием и скотоводством, ремеслом и торговлей, ведением крупных строительных работ. За отдельными людьми закреплялась функция управления хозяйственной или военной деятельностью.

Средневековый период дал обществу цехи, территориальное размежевание когда-то единого общества на феодалы, помещичьи владения с трудом крепостных и полукрепостных крестьян и ремесленников.

Промышленная революция резко изменила жизнь и уклады народного хозяйства ряда стран. Из простой кооперации (гетерогенной и органической) выросла капиталистическая кооперация, появились мануфактуры, фабрики и заводы. Их организационная структура была подчинена интересам и целям массового производства, реализации товаров, финансовому обеспечению работы предприятий. Сотни и тысячи рабочих были объединены совместным трудом, и сразу же остро встали вопросы оптимальной структуры управления крупными организациями.

На этом отрезке развития общества в основном сформировалась функциональная организационная структура, сохранившаяся до настоящего времени. Каждая составная часть организации выполняет свою функцию: плановый отдел планирует работу; производственный отдел выпускает продукцию; отдел снабжения поставяет сырье, материалы, энергию и т. д.

При функциональной организационной структуре наиболее полно раскрываются возможности разделения труда. Каждый отдел, или отдельный работник, выполняет свои функции, имеет определенные права и обязанности и несет ответственность за результаты собственного труда.

Теоретическое обоснование преимуществ функциональной организационной структуры дал в начале XX в. немецкий ученый-социолог Макс Вебер. В менеджменте оно известно как принципы рациональной бюрократии.

Сущность этих принципов сводится к следующему: четкое разделение труда способствует появлению высококвалифицированных специалистов в каждом деле; строгая иерархия уровней управления, при которой действия нижестоящего звена управления контролируются вышестоящим; выработка единых для каждого вида деятельности правил, норм и стандартов; формальная обезличенность руководителей, обязанных следовать инструкциям и предписаниям по занимаемой должности; найм на работу в строгом соответствии с квалификацией работника и его увольнение «строго по закону».

Такая организационная структура существует в принципе в большинстве фирм, учреждений, отделов и отделений концернов, корпораций и др. Положительным в такой структуре является высокая степень эффективности работы, ибо каждый знает свое дело: рабочий — станок или инструмент; финансист — формы учета, отчетности и движение финансовых средств; торговый работник — потребности рынка и т. д. Функциональная структура способствует притоку кадров и продвижению по службе специалистов. Решения в таких организациях принимаются со знанием дела и высоким профессионализмом.

Однако функциональная структура имеет ряд недостатков. Так, например, инструкция, составленная ранее в одних условиях, может не только не соответствовать современным требованиям, но и быть просто вредной, сдерживающей возможности предприятия и отдельных работников, которые должны действовать только по инструкции. Пройдет немало времени, пока данные правила будут пересмотрены. Это длительная процедура согласований, рассмотрений и окончательного утверждения нового бюрократического документа. Устаиваются нормы труда, нормы расходования средств, техника и технологии, падает спрос на традиционные товары и пр.

Стабильность, незыблемость, малая подвижность и закосменелость функциональных структур сдерживают развитие организации. Это стало особо остро проявляться в процессе образования монополий и быстрых изменений характера производства в наш информационный век.

Традиционные, или классические, функциональные организационные структуры перестали удовлетворять возросшие потребности современного промышленного и сельскохозяйственного производства, финансовых систем, сферы науки, образования, здравоохранения и др. Если средние по размерам предприятия строятся по-прежнему по традиционному принципу, то более крупные объединения содержат как элементы старой системы, так и новые формы организации своей деятельности.

**Дивизиональная организационная структура.** Особенно явно новая организационная структура проявляется на крупных предприятиях с широкой номенклатурой товаров и услуг, быстро меняющейся техникой и технологией, реагирующей на изменения потребностей и спроса общества на новейшие потребительские товары. Она получила название дивизиональной организационной структуры (*лат. divisio* — разделение).

Разделение функций теперь не ограничивается только по классическому принципу: производство — поставки — финансы. На крупных предприятиях подчиненные им отделения начинают специализироваться на производстве какого-либо одного продукта или увеличивают ассортимент и реализацию всей продукции. Это влечет за собой возникновение *продуктовой структуры*. Выход предприятий с данной продукцией за пределы своего региона и даже национальные границы ведет к необходимости создавать *территориальные структуры*. Непредсказуемость и нестабильность внешнего окружения требуют от руководителей создания *инновационной структуры*, где специальные отделы ведут разработку, освоение и подготовку к массовому производству новых видов продукции или услуг. На многих крупных фирмах сфера сбыта выросла в целые отделы маркетинга, где основой структу-

ризации являются *рыночные структуры*. Такие организационные структуры получили определенную самостоятельность и права распоряжаться принадлежащими им средствами не строго по инструкции, а сообразуясь с быстро меняющейся внешней средой и внутренними возможностями. Возросла местная инициатива, которая и реализуется теми, кто выступает с ней, одновременно полностью отвечая за полученный результат. Появилась возможность быстрее и результативнее отвечать на изменение обстановки, учитывать новые потребности.

Но дивизиональные структуры, как и функциональные, не свободны от недостатков. Так, значительно усложнился процесс контроля за действиями новых структур. Негативные результаты работы могут проявиться лишь с течением времени, когда будет поздно выправлять положение сверху. Расширение горизонтальных связей, при всей своей положительности, несет ослабление вертикальных связей. Могут возникнуть трудности из-за дублирования и путаницы в сети команд и управленческих решений. Чрезмерная автономизация частей организации может привести к полной утрате воздействия со стороны центральных структур, а следовательно, подчинения единым целям и задачам.

### **§ 5. Адаптивные структуры**

Функциональные (по основным видам работ) и дивизиональные (разделительная по основным направлениям деятельности) структуры организаций не остановились в своем развитии. Они модифицируются, совершенствуются, внутри них образуются новые структуры, предназначенные для выполнения каких-либо отдельных, временных и разовых задач, решить которые в имеющихся структурных рамках не представляется возможным.

В 60-х гг. возникли более гибкие организационные структуры, которые по сравнению с классическими и дивизиональными лучше приспособлены к быстрым изменениям условий хозяйственной жизни и внедрению технико-технологических новшеств. Они получили название **органических, или адаптивных, структур**.

Основным принципом построения таких структур является автономная возможность выполнения целей и задач, а также быстрое их приспособление (адаптация) к изменениям. Сегодня крупные организации используют два типа адаптивных структур: проектную и матричную.

*Проектная организация* является временной структурой, создаваемой для выполнения какой-либо конкретной задачи, например для разработки проекта реконструкции здания или структурных изменений самой организации, и др.

Члены такой проектной группы и ее руководитель привлекаются из самой организации и действуют в рамках сметы средств, отпущенных на разработку данного проекта. В установленные сроки работа должна быть сдана высшему руководству, а сотрудники возвращаются к выполнению работы, определенной им по прежней должности.

Проектные организации могут быть созданы и как постоянно действующие структуры в рамках отраслей народного хозяйства или крупнейшего предприятия (промышленного или производственного объединения). Работа здесь ведется над несколькими проектами и по мере их выполнения продолжается по новым заказам и заявкам от предприятий.

В нашей стране проектные, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы и разработки велись в крупных научных центрах союзного, республиканского или отраслевого подчинения и финансировались из средств государственного бюджета. НИИ, КБ, центральные лаборатории и другие организации подобной структуры обеспечивали тесную связь науки с производством, давали определенный задел научных и проектных разработок, пригодных для использования в производстве.

Такие структуры должны были не допускать диспропорций, отставания от передовой техники и технологии и перерасхода ресурсов. Однако жесткие рамки директивного планирования, чрезмерная централизация управления ими не могли дать желаемого результата. Выполненные качественно, своевременно и на высоком научно-техническом уровне работы зачастую останавливались на фазе внедрения их в производство на предприятиях, не заинтересованных экономически в их использовании.

Успешно, быстро и эффективно новые разработки использовались преимущественно в отраслях оборонного комплекса, где действовала специальная структура — военная приемка. И, конечно, существовала угроза потери необходимого военного потенциала по сравнению с вероятным противником. Гражданское производство с его крупными промышленными объединениями, застывшей организационной структурой оказалось не восприимчивым к «ноу-хау». Отечественные монополии не знали условий рыночной конкуренции и не перестраивали свои структуры в соответствии с требованиями НТП.

В условиях перехода от национальной конкуренции в странах с развитой рыночной экономикой к острой международной конкуренции появилась необходимость в такой организационной структуре, которая позволила бы быстрее внедрять в производство новейшие технические и технологические достижения науки. Американские ученые считают, что если «Дженерал моторс», и в целом автомобильная промышлен-



ность, дала образцы дивизиональной организационной структуры, то компьютерное производство и, в частности IBM, впервые эффективно использовало матричную структуру, базирующуюся на проектной и опытно-конструкторской.

*Матричная организационная структура* позволяет решать задачи интеграции различных видов работ и создает большое число коммуникационных каналов и центров принятия технических и технологических решений. Она объединяет целевые и комплексные группы специалистов, автономные группы разработчиков, руководителей по отдельному виду продукта, информационные структуры и отдельных специалистов, типа «фиксеров» (т. е. наиболее опытных, с большими внешними связями и «пробивных» работников, обеспечивающих быстрое продвижение разработок и реализацию новшеств в производство).

Матричная структура не является чем-то принципиально отличным от функциональной и продуктовой структур. Скорее всего она представляет собой комбинацию этих двух альтернатив. В этой связи основной задачей, кроме финансирования и определения задач, выступает поддержание равновесия между двумя структурами и разрешение возникающих между ними конфликтных ситуаций (выбор альтернатив между представленными научными разработками, проектами, конструкциями и др.). Главным арбитром в таких разногласиях раньше у нас были государственные приемные комиссии, а в условиях рынка — высшее руководство корпораций, концернов и крупных фирм.

В матричной организации имеет место двойное подчинение членов проектной группы: с одной стороны, руководителю проекта, с другой — руководителю функционального отдела, выделившего данных специалистов в проектную группу. Такое положение руководителя проекта во многом зависит от того, какие полномочия ему дало высшее руководство организации.

Руководители проектов в матричной организации, как правило, отвечают за общую организацию исследовательских работ и использование выделенных для этого финансовых и материальных ресурсов. Они планируют и контролируют ход работ и разработок. Но и функциональные руководители ведут необходимые наблюдения за успешной работой и при необходимости могут принимать решения, вплоть до закрытия проекта.

Матричные, как и другие организационные структуры, также имеют недостатки. В них нередки тенденции к анархии в связи с нечетко поставленными правами и двойной подчиненностью работников. Проявляется групповщина и борьба за лидерство в сфере науки, техники и технологии. Могут иметь место снобизм и неприязнь между «верхними» и «нижними» звеньями матрицы в ходе работ.

Однако недостатки в работе многократно покрываются результатами их научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, открытий и изобретений, обеспечивающих успех в производстве и реализации продуктов.

Рассмотренные нами организационные структуры могут служить лишь основой изучения структурных построений. В действительности их гораздо больше, и комбинации их многообразны. Особенно интенсивно процесс изменения организационных структур пошел в связи с рыночными преобразованиями в нашей стране. Например, структуры таких, казалось бы незыблемых и стабильных организаций как учебные заведения в последнее время вынуждены применять новшества и менять прежнюю застывшую структуру. В вузах появились ранее не свойственные им и не имеющие прямого отношения к непосредственной учебной работе коммерческие структуры, а также осуществляющие взаимосвязь по линии международного сотрудничества, собственные опытно-конструкторские и проектные структуры и пр.

### *Краткие выводы во главе*

Организации, их признаки, законы развития, виды и структуры дают нам необходимые представления о сложном процессе взаимосвязи и взаимообусловленности процессов общественного и внутрипроизводственного разделения труда, результатом которых и являются наилучшие способы совместной работы людей.

Человек, работник составляет основу организации, ее главную движущую силу. Менеджер должен хорошо понимать, что все его действия, направленные на изменение вида или структуры организации, сталкиваются со сложившимися условиями, привычками, правилами и процедурами, характерными для работников данной организации. Поэтому сломать устаревшую структуру сложно не только технически, но, что более важно, психологически.

Общественное производство, как постоянно изменяющаяся система, не терпит остановившихся в своем развитии организаций. Они должны быть эффективными и отвечать потребностям людей не только в самой организации, но и во внешней среде. Таким требованиям отвечают организации, в которых:

1) оптимально соотносятся количественные пропорции между руководителями и исполнителями, между горизонтальными функциональными отделами и всей иерархией управления, между количеством и качеством техники, технологии и объемом выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, между финансовыми возможностями предприятия и уровнем оплаты сотрудников и др.;

2) создана отвечающая времени организационная структура, экономически выгодная, а также планово эффективно и быстро вбирающая все новое и передовое, что дает современный научно-технический прогресс;

3) основательно и серьезно проявляется забота о работниках организации, охране их труда и здоровья, улучшении условий труда и отдыха, а кроме того, проводятся мероприятия по охране окружающей среды и применению передовых и безотходных технологий;

4) введена система контроля качества товаров и услуг, ведется работа по стандартизации и сертификации продукции, налажена система связи с рынком и другими структурами, от которых зависят финансирование, поставки и сбыт, другие важные стороны успешной деятельности.

## Глава 7

### УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

#### § 1. Понятие управленческой структуры

Одним из признаков организации является наличие организационного центра, координирующего деятельность членов организации и обеспечивающих единство их действий в достижении целей.

В менеджменте введено понятие «система управления», которая представляет собой совокупность форм объединения людей, осуществляющих на практике процесс управления всей организацией в целом и всеми ее составными элементами (структурами) в отдельности. Система управления содержит структуру как упорядоченный набор образующих ее элементов.

*Истоками* образования современных управленческих структур, несомненно, являются крупное общественное разделение труда, кооперация, специализация и внутрипроизводственное разделение труда.

*Основой* управленческих структур выступает потребность в эффективном и экономически обоснованном управлении организациями. Причем формы собственности могут быть разными, что, естественно, обуславливает принципы и методы управления, взаимоотношения структур управления как внутри организации, так и с внешней средой. Изменения форм частной собственности, связанной с акционерной формой предприятий, возникновением концернов и конгломератов привели исследователей к выводу об управленческой революции (см. А. Берли и Г. Минса — 30-е гг.; Дж. Бернхем — 40-е гг.; Дж. Гэлбрейта — 70-е гг.). Эти теретики делают вывод о том, что управленческая власть собственников капитала перешла в руки технократов и менеджеров.

В основе управленческих структур лежит также и *количественный фактор*, возможность эффективного охвата управленческой деятельностью определенного количества объектов. В менеджменте это называют диапазоном контроля, т. е. предельным числом объектов, которыми можно эффективно управлять. Исследования показывают, что есть закономерная взаимосвязь сложности процесса управления, обусловленная сложностью управляемого объекта, количеством работников, сложностью их действий и возможностями, способностями самого руководителя или управляющего органа.

Так, например, в простых видах труда один руководитель может управлять 40—50 людьми; при более сложных работах — 7—10, а на высших звеньях управления — только 4—5 подчиненными руководителями высшего звена управления.

Понять сущность и предназначение управленческих структур позволяет критерий их *эффективности*, действенности. На практике встречаются такие примеры, когда созданные управленческие структуры не только не отвечают своему предназначению, но и оказываются вредными и излишними. Особенно это проявляется в чрезмерной бюрократизации управления, возникновении промежуточных инстанций, тормозящих процесс согласования управленческих действий и принятие необходимых решений. «Раздутые» управленческого аппарата ведет к излишним затратам на его содержание, а следовательно, сказывается и на величине издержек производства и обращения.

Таким образом, в понятие «управленческой» структуры включают: ее сущность, как упорядоченный набор отдельных составляющих частей; истоки, связанные с разделением труда; основы, которыми выступают формы собственности; количественные факторы; достижения научно-технического прогресса; критерии эффективности управленческой деятельности. Важное значение в управленческой структуре имеет *человеческий фактор* — наличие специалистов, имеющих профессиональные знания и опыт руководящей работы.

Эффективность деятельности управленческих структур в менеджменте сводится к тому, что руководство предприятием обеспечивает:

- 1) взаимодействие всех функциональных подразделений организации для достижения общих целей;
- 2) надежность управленческих коммуникаций сверху — вниз и снизу — вверх, а также горизонтальных производственных связей между функциональными подразделениями;
- 3) следование принципу единоначалия во всех звеньях управления вместе с принципом разделения ответственности и прав в рамках демократизации управления;

4) определенную стабильность и преемственность в руководстве, следование выработанному в организации ритму, правилам и приемам работы;

5) способность достаточно быстро реагировать на изменения внутренних и внешних условий, совершенствовать методы управленческих действий, менять свою структуру прежде, чем она станет обузой и тормозящим фактором.

Управленческие структуры являются постоянно развивающимися системами, что связано с изменениями и развитием организационных структур предприятий, учреждений, учебных заведений, государственных и хозяйственных органов и организаций.

## **§ 2. Взаимосвязь организационной и управленческой структур**

Наиболее четко и явно взаимосвязь организационных и управленческих структур выступает в организациях, построенных по функциональному принципу. Выделение из организации как целого отдельных частей и подразделений, выполняющих свои функции, незамедлительно требует соответствующего управления ими; или количественный рост организаций, выходящий за рамки диапазона контроля, привел к созданию структур управления, которые охватывали бы весь объект управления целиком и каждую ее составную часть в отдельности. Иными словами, если возник объект управления, то должен появиться и соответствующий ему субъект — руководитель или руководящий орган.

Процесс создания организационных структур может протекать последовательно или параллельно, одновременно с образованием управленческих структур. При дивизиональной организационной структуре управленческая, как правило, формируется в первую очередь. Она организует, планирует и контролирует сам ход построения фирмы.

Адаптивные управленческие структуры являются производными от базовых — функциональных и дивизиональных. Например, адаптивная управленческая структура как таковая формально не создается, а назначенным специалистам для выполнения необходимого вида работ лишь делегируются необходимые для этого полномочия.

В зависимости от видов организации (отраслей, видов продукции или услуг, размеров, количества предприятий, суботделений и суперотделений и др.) выстраивается и структура управления; возникают уровни управления по вертикали и координирующие центры по горизонтали.

Взаимосвязь здесь самая прямая и непосредственная. Каждый управленческий орган относится к конкретному объекту управления — группе, бригаде, цеху, отделу, корпусу, заводу и др. Поэтому

структура управления всегда совпадает с общей структурой организации, которая классифицируется на функциональную, дивизиональную, продуктовую, программно-целевую, проектную, матричную и др. Соответственно такими же будут и управленческие структуры.

Однако при полном совпадении структур управленческая имеет особенность усложняться по вертикали, образовывать своего рода «этажи» и «надстройки», через которые, как по вертикальным каналам, осуществляется управленческая деятельность.

Чтобы нагляднее представить себе взаимную связь управленческих и исполнительских функций, которых на практике множество, сведем эту деятельность к нескольким функциям: 1) производства продуктов или услуг; 2) поставок и сбыта (сырья, материалов, машин, механизмов, технологий, готовой продукции и т. д.); 3) обеспечения финансами; 4) обеспечения организации кадрами; 5) планирования, контроля, учета и отчетности (анализ хозяйственной деятельности в целом).

Все эти виды деятельности в организации взаимосвязаны между собой. Отсутствие хотя бы одного из этих звеньев или сбой в его работе ведут к нарушению всего хозяйственного механизма. Например, управление производством включает управление рабочими машинами (куда в свою очередь входит управление машиной-двигателем, передаточными устройствами, управляющими устройствами и самой рабочей частью машины). Работа, т. е. непосредственное воздействие человека на предмет и средство труда, требует организации, координации, планирования и т. д. свыше, т. е. управления. И если такого управления нет, то и сама трудовая деятельность может прекратиться.

Управленческая деятельность внутри функциональных структур также нуждается в управлении со стороны высшего звена управления, ибо без согласования действий функциональных подразделений слаженной работы не будет. Подразделения в принципе могут самостоятельно согласовать между собой конкретные виды и сроки работ, но на это понадобится гораздо больше времени и усилий, чем это будет сделано централизованно (до известных пределов и возможностей централизации). Такие типы организационных и управленческих структур относят к жестким, или *механистическим*. Они малоподвижны, стабильны, система планирования и контроля строго иерархичны, а решения принимаются высшим руководством.

В зависимости от внутренних целей организации и внешних возможностей их осуществления могут быть и иные формы взаимосвязи организационных и управленческих структур. На предприятиях, где тип управления отличается меньшей централизацией, чаще встречается более гибкая, быстро меняющаяся структура организации и управления ею. Такие структуры управления называются *органическими*.

При всей очевидности взаимосвязи управленческих и организационных структур в менеджменте выделяют необходимость исследования проблем совершенствования и развития управленческих структур как самостоятельного предмета. Это связано с чрезвычайно быстро изменяющимися задачами, которые необходимо решать на всех уровнях управления. В одних случаях требуется совершенствовать управление предприятия, в других — его развитие, а в третьих — разрушить старую структуру и создавать все заново.

### § 3. Виды управленческих структур

Видовая классификация управленческих структур, как и организационных, зависит от тех же признаков и оснований.

**Функциональная структура управления.** Исторически первой структурой управления стала *простая бесцеховая*. Из простой кооперации ремесленников, занятых однородным трудом или разными видами труда при изготовлении одного продукта (например, группа людей в одном помещении шьет одежду или несколько человек в разных помещениях работают, изготавливая карету или повозку), постоянно выделяется работник, в чьи обязанности входит не только труд портного, столяра или плотника, но еще и руководство совместными делами объединившихся ремесленников. Возникает такая структура управления, при которой один руководитель приходится на 5—7 рядовых исполнителей. Она названа *одноуровневой*.

Не следует думать, что данная структура канула в глубину веков. Если взять российский мелкооптовый рынок, где один удачливый «челнок» нанял 3—5 продавцов и руководит их действиями, поставляет товары для продажи, то становится ясно, что это та же простая бесцеховая одноуровневая структура управления, пережиток далекой рабовладельческой и феодальной эпох.

Мануфактурный период развития промышленности в XVI—XVII вв. дал человечеству три основные ее формы: *рассеянную* (предприниматель скупал и продавал продукт самостоятельных ремесленников, снабжая их сырьем, материалами и инструментами); *смешанную* (когда изготовление отдельных деталей продукции — товара — производилось на дому или в отдельном помещении, а сборка в централизованной мастерской); *централизованную* (наемные рабочие объединялись в одной мастерской, например ткачи, и др.). Управленческая структура мануфактур подготовила условия для перехода и оформления функциональной управленческой структуры.

В XVII—XVIII вв. возникли фабрики, как системы машин и механизмов, основанные уже не на ручном труде, а на работе машин. Структура управления включала *управление цехами и участками*, стала двух-, а затем и трехуровневой; управляющий фабрикой — мастер цеха — начальник участка.

Полностью функциональная структура управления сформировалась тогда, когда завершился определенный этап внутрипроизводственного разделения труда. Так, в начале XIX в. в Англии начала работу первая ткацкая фабрика, насчитывавшая 200 станков. Рост количества произведенного полотна потребовал механизации и выделения в отдельный цех ситцепечатного, красильного и других производств. Возросли объемы поставок сырья, красителей, инструментов и т. д. Выделилась группа работников для транспортировки и продажи готовой продукции. Постепенно обозначились все функции машинного производства: снабжение, производство, сбыт, финансы, кадры и др. В соответствии с ними сформировалась не только управленческая структура по техническим и технологическим операциям, но и функциональная в виде цехов, участков, отделов, служб, управлений, корпусов и т. д.

*Корпусная структура* управления стала завершающей ступенью функциональной управленческой структуры. Она является четырехуровневой: управляющий заводом — управляющий корпусом — начальник цеха — начальник участка. На каждом уровне управления постепенно возникли структуры, обеспечивающие эффективность работы главных руководителей-единоначальников: заместитель, помощник, секретарь и др.

В современных условиях структура управления базируется на функциональных основах, т. е. предназначается для руководства определенными видами работ.

Функциональная структура управления как базовая на основе многовекового опыта хозяйственной и иной деятельности людей выработала целый ряд положительных свойств и качеств по сравнению с управлением, основанным на рабовладельческом или крепостническом труде. Наемный труд дал формальное равенство управляющих и управляемых, что повлекло за собой закрепление за теми и другими определенных прав и обязанностей, оформленных впоследствии законодательно.

Функциональная структура позволила:

- 1) провести четкую централизацию управления сверху до низа, что позволило обеспечить единство действий всех подчиненных центру структур;
- 2) сконцентрировать необходимые материальные, людские и финансовые ресурсы и резервы для решения главных стратегических целей и задач, обеспечить эффективное текущее и оперативное управление;
- 3) ввести жесткую систему контроля за работой всех участков, бригад, цехов, отделов и т. д. и за отдельными работниками. Определить нормы и нормативы их деятельности;



4) сформировать управленческие кадры, соответствующие выполняемым функциям различными частями организации — управление производством, поставками и сбытом, финансами, НИОКР и др.;

5) подготовить условия для дальнейшего развития частного производства в условиях свободной конкуренции в различные формы монополистических объединений в ходе концентрации и централизации производства и капитала и возникновения картелей, трестов, синдикатов и концернов — сырьевых, промышленных и финансовых монополий.

При всех своих качествах и свойствах функциональная управленческая структура не позволила решить управленческих проблем, возникших в середине XX в. Эволюционный период развития послепромышленного переворота сменился невиданно быстрым процессом применения фундаментальных и прикладных открытий и изобретений в промышленном производстве.

Предприятия, построенные по функциональному принципу управления, из-за жесткой централизации и бюрократических процедур прохождения решений о необходимых изменениях в технике и технологии больше не могли отвечать требованиям НТП. Процесс разделения управленческих полномочий в связи с концентрацией и централизацией производства и образованием гигантских промышленных сырьевых и финансовых монополий, начавшийся в конце XIX — начале XX в., дополнился технической стороной дела.

Количественный рост предприятий и качественные изменения в технике привели к новому виду управленческих структур.

**Дивизиональная управленческая структура.** Такая структура управления представляет собой совокупность функциональных структур, где управленческие функции разделились по принципу стратегической и оперативно-тактической деятельности. В высших звеньях управления руководители стали заниматься выработкой политики фирмы в области инвестиций, финансов, планирования научно-исследовательских работ, координацией действий нижестоящих структур управления и контролем. В нижестоящих звеньях управления — отделениях, суботделениях и суперотделениях управленческая работа охватила текущую и оперативную деятельность.

В различных странах виды дивизиональных управленческих структур создавались в зависимости от форм собственности, достигнутого уровня прогресса в науке и технике, национальных особенностей и других факторов.

В экономике СССР, кроме министерств и ведомств, в центре возникли новые структуры управления — управление всесоюзными промышленными объединениями, производственными объединениями, управление главками, комбинатами, трестами. Крупные промышлен-

ные предприятия, например «АвтоВАЗ», создали обособленный аппарат управления, централизовавший все функциональное обслуживание производства.

Доперестроечный период в нашей стране характеризовался с 60—70-х гг. образованием управления на уровне народно-хозяйственных комплексов (топливно-энергетический, машиностроительный, агропромышленный, строительный и др.). Их органы управления получили функции разработки инвестиционной и технической политики, решения вопросов внутрикомплексной кооперации, разработки норм и нормативов для всего комплекса.

Для централизованного управления в масштабах всей огромной страны вопрос о дивизиональной управленческой структуре приобрел особо важное значение во второй половине XX в. Однако все усилия сформировать управленческие структуры, объединяющие централизованное, отраслевое, территориальное и местное управление, не дали желаемого результата. Отсутствие рыночного механизма и чрезмерная централизация затормозили открывшиеся возможности использования НТП. Вся эта громоздкая структура, где безвозвратно тонули технические и технологические открытия и изобретения в тысячах бюрократических увязках и согласований, была разрушена.

Но и сегодня в России новая структура не спешит воссоздаваться на качественно новом уровне. Декларируемые рыночные отношения действуют в этой области пока весьма ограничено.

В западных странах с развитой рыночной экономикой процесс образования дивизиональных управленческих структур также не был гладким и однозначным. Так, в США после Второй мировой войны начался быстрый рост конгломератов, управление которыми основывалось на централизации промышленного капитала в руках финансовых структур. Выросли гиганты промышленного производства в стране и за ее пределами. Управленческая структура в таких объединениях оказалась многоступенчатой, подверженной внешнему влиянию гораздо в большей степени, чем в меньших по размерам, но более гибких структурах управления. Кризис начала 70-х годов XX в. подвел итог гигантомании и в США — конгломераты развалились.

Наиболее устойчивыми и приспособленными к финансовым потрясениям и другим внешним катаклизмам оказались структуры управления, где оптимально сочетались размеры управляемых предприятий и возможность своевременно обновлять технику и технологию производства, а также структуру управления.

Быстрее всех приспособились к условиям рыночной конкуренции и отраслевым кризисам концерны. Пройдя стадию диверсификации, они образовали дивизиональную управленческую структуру (на базе функциональной), легко воспринимавшую все новейшие разработки НТП.

Дать структуру управления современными корпорациями непросто. Дело не только в ее сложности, но и в том, что она составляет коммерческую тайну и публикации о ней появляются с запозданием на 10—15 лет, когда в действительности эта структура уже значительно изменилась и устарела.

Однако приведем принципиальную схему управленческой структуры крупной корпорации. Она выглядит следующим образом:

во главе управления крупных фирм находятся штаб-квартира и офис главного руководителя. Штаб-квартира состоит из отдельных функциональных подразделений, разрабатывающих вопросы стратегического планирования и инвестирования. В ней готовятся предложения по финансированию проектов, маркетинга и маркетинговых исследований и др. В офисе главного руководителя сосредоточены управляющие высшего звена — совет директоров, правление акционеров и т. д. Здесь находят свое окончательное утверждение подготовленные штаб-квартирой и другими подразделениями решения;

ниже следуют суперотделения, значительная часть которых занята управленческой деятельностью за рубежом. Управляющие суперотделениями подчиняются высшему звену управления;

далее идут суботделения и отделения, которые имеют определенную самостоятельность в решении экономических и технико-технологических вопросов, распоряжении ресурсами и резервами, планировании поставок и сбыте, быстром изменении (исходя из спроса на местах) вида и номенклатуры продукции, проведении издательской и других видов деятельности, обеспечении решения возникающих социальных вопросов и т. д.;

и наконец, управление предприятиями среднего и мелкого бизнеса, работающими для удовлетворения производственных потребностей корпорации, например, в узлах и деталях, инструментах и комплектующих изделиях, подсобном, обслуживающем оборудовании, оснастке и др. Потребность в таком виде производства достаточно велика. Так, современный пассажирский лайнер состоит почти из 300 тыс. наименований узлов и деталей, произвести которые какому-либо одному предприятию технологически невозможно и экономически невыгодно.

Такая управленческая структура по сравнению с жесткой, функциональной имеет ряд преимуществ:

высшее звено управления освобождено от текущего рутинного управления для решения стратегических задач и проблем, представительства и общего контроля;

разработка основных направлений финансовой, производственной, сбытовой и научно-исследовательской деятельности определена за специализированными отделами, отделениями и научно-исследовательскими организациями;

появилась возможность передать управление «на места», ближе к рынкам сбыта или источникам сырья, территориальным, продуктовым, проектным и другим отдельным предприятиям.

Однако вместе с преимуществами дивизиональная управленческая структура имеет и недостатки. Так, в ряде отделений существуют функции, которые дублируются в других отделениях. Имеют место рост и удорожание управленческого аппарата. В ряде случаев руководители отделений и суботделений вынуждены больше заниматься производственными и сбытовыми вопросами и меньше — вопросами координации научно-исследовательской и опытно-конструкторской работы.

С начала 60-х гг. некоторые крупные организации под влиянием быстро изменяющихся внутренних и внешних условий (сложность применяемых машин и механизмов, стремительность развития новых технологий, изменение финансовой ситуации, обострение конкуренции и т. д.) начали создавать новые виды организационных, а следовательно, и управленческих структур. Главными оказались вопросы о преодолении бюрократизма, ускорении процедуры выработки и принятия решений, гибкости и быстроте управления при изменении условий производства и сбыта продукции. Такие структуры получили название органических, или адаптивных (см. §5 гл. 6).

В конце 80 — начале 90-х гг. в нашей стране уделялось значительное внимание созданию организационных форм управления целевыми комплексными программами отраслевого и межотраслевого характера. Они создавались как головные постоянно действующие организации по различного рода программам, так и временные организации с определенными административными и экономическими полномочиями. Управленческие структуры этими организациями были призваны решить ряд назревших проблем: преодолеть ведомственную разобщенность, изменить бюрократический стиль руководства, отойти от директивного планирования номенклатурных заданий и строго централизованного распределения ресурсов и продукции. Народному хозяйству страны был нужен переход к рыночным отношениям и созданию структур управления, способных на основе управления финансами и кредитом, налогами и ценами распределять ресурсы и резервы так, как это делается в промышленно развитых странах мира.

Однако решить эти проблемы не удалось по целому ряду известных обстоятельств. Финансовые потрясения, экономический кризис, структурные изменения управленческих организаций, ликвидация функциональных органов управления экономикой страны повлекли за собой длительный период застоя в промышленном производстве, подорвали экономическую основу структур управления наукой и техникой и, как следствие, привели к падению объемов производства, разрыву экономических связей, взаимным неплатежам, задержкам в выплате зарплаты и другим негативным последствиям.

Сегодня рыночные отношения требуют новых решений проблем управления, создания эффективных его форм и видов как в государственном, так и в частном секторах экономики.

### *Краткие выводы по главе*

Каждая отрасль производства, каждое крупное объединение или предприятие имеет свои особенности в структуре управления. Одну структуру управления имеет Единая энергетическая система страны, другую — Управление ракетными войсками стратегического назначения, третью — атомный ледокол или атомная электростанция и т. д. Перечислить все виды управления и особенности их структур невозможно. Вместе с тем типовыми, основополагающими управленческими структурами являются три главных вида: функциональная, дивизиональная и адаптивная. Их создание может быть эффективным лишь тогда, когда они в состоянии решить конкретные управленческие задачи.

Перед отечественными менеджерами и учеными сейчас стоит сложная проблема исследования и практического применения структур управления на всех уровнях хозяйствования и во всех его звеньях. Для решения такой задачи необходимы теоретико-методологическая база, глубокое и основательное изучение возникших в народном хозяйстве страны новых управленческих отношений, анализ соответствия организационных структур новых промышленных и производственных образований их управленческим структурам. Работа по совершенствованию структур управления должна вестись на высоком профессиональном уровне, регулярно, а в сложившейся обстановке и централизованно.

## **Глава 8**

### **ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

#### **§ 1. Основополагающие правовые признаки предприятия**

Предприятием является такая организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество, самостоятельный баланс или смету и расчетный счет в банке.

Предприятие характеризуется следующими признаками:

1) образование юридического лица, которое обладает правоспособностью, прошло государственную регистрацию и имеет все установленные законодательством учредительные документы (устав, учредительский договор). В случае если предприятие является некоммерческой организацией, то оно может действовать на основании общего положения об организациях данного вида;

2) *организационная и управленческая структуры*. Органы управления предприятием в зависимости от его вида и формы могут быть избранными коллективом или назначены вышестоящими руководителями. Организационная структура создается для достижения поставленных целей и задач;

3) *имя*. Предприятие как юридическое лицо должно иметь свое наименование, в котором содержатся организационно-правовая форма и в ряде случаев еще и указание на цель и характер его деятельности. Коммерческим организациям необходимо иметь фирменное наименование;

4) *место нахождения*, которое определяется государственной регистрацией и указывается в учредительных документах (адрес, номер телефонов, факсов и другие сведения).

Таким образом, данные признаки означают, что предприятие: утверждено в законодательном порядке соответствующим государственным органом;

имеет необходимые материальные и финансовые резервы и ресурсы; располагает необходимым количеством работников для осуществления своих целей и определенного вида деятельности;

обладает организационной и управленческой структурами; как юридическое лицо несет ответственность (экономическую и правовую) по своим обязательствам;

имеет собственное наименование (фирменный знак) и юридический адрес своего места нахождения.

Менеджер должен постоянно следить за тем, чтобы не был уничтожен, ликвидирован или изменен ни один из этих признаков в нежелательном для предприятия направлении.

Рыночные преобразования способствовали возникновению в нашей стране фирм по типу западных организаций. Основными чертами, которые характеризуют фирму, ведущую хозяйственную деятельность в российских условиях, являются: суверенность, экономическая обособленность, экономический интерес и материальная ответственность. Работа фирмы контролируется как своими собственными силами, так и государственными управляющими органами и организациями (финансово-кредитными и аудиторскими конторами, налоговой инспекцией и налоговой полицией, органами прокурорского надзора и др.).

Вместе с фирмой пришло и сопутствующее ей понятие «имидж фирмы». По своей сущности это образ фирмы, который складывается у людей, потребляющих ее продукцию или пользующихся ее услугами, у партнеров и конкурентов, у общественности и властей (подробнее см. гл. 10).

*Фирменный знак или эмблема* должны быть выбраны и изготовлены со вкусом, содержать собирательный образ продукции, должны быть узнаваемы и понятны людям. Например, фирменный знак «Мерседес» известен не только в Германии, но и во многих странах мира.

Необходимо осторожно подходить к наименованию продукции, особенно потребительских товаров.

Не следует в наименовании употреблять без особой необходимости иностранные слова, если они есть в родном языке и выражают необходимые значения. Однако фирмам, ведущим коммерческую и иную деятельность за границей, надо или учитывать язык данной страны, или пользоваться английским, или обозначать буквами латинского алфавита, особенно если это касается медицинских товаров и услуг.

Разнообразие наименований предприятий и фирм связано с их организационно-правовыми формами, что в свою очередь порождает определенные особенности управления ими.

## **§ 2. Хозяйственные товарищества, общества и кооперативы**

### **Хозяйственные товарищества.**

Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) дает юридически точное толкование всех видов хозяйственных товариществ.

К ним относятся: полное товарищество, товарищество на вере, общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью, акционерное общество, дочерние и зависимые общества.

Хозяйственные товарищества представляют собой коммерческие организации, имущество которых состоит из долей (вкладов) учредителей или участников данного товарищества. Товарищества выступают собственниками как вкладов, так и средств и предметов труда, приобретенных в ходе его деятельности.

*Полное товарищество* признается таковым, когда его участники заключили договор и занимаются предпринимательской деятельностью. При этом каждый участник может быть членом только одного полного товарищества. В наименовании товарищества должно быть указано имя одного или нескольких его участников. Например: полное товарищество «Сидоров и компания».

Участники полного товарищества несут ответственность за деятельность товарищества всем своим имуществом. Они совместно решают все коммерческие вопросы, а прибыли или убытки распределяют пропорционально вкладу в уставный капитал. Здесь имеет место разрыв в интересах мелких вкладчиков и крупных инвесторов, так как и те и другие должны затрачивать количество труда не пропорционально вложенному капиталу, а по требованию товарищей, однако прибыли получать «по капиталу».

*Товарищество на вере* называют еще командитным товариществом. Его участники, осуществляющие от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающие по обязательствам товарищества своим имуществом (полные товарищи), имеют одного или нескольких участников-вкладчиков (командитистов или комплиментариев), которые несут риск убытков в пределах сделанных вкладов и не принимают участия в предпринимательской деятельности.

Законодательно определено право вкладчика (командитиста) товарищества на вере: получать часть прибыли, причитающуюся на его долю; знакомиться с годовыми отчетами и балансами; может по окончании финансового года выйти из товарищества и получить свой вклад и др.

Товарищество на вере предоставляет несколько большие возможности для управления имуществом и коммерческой деятельностью, чем полное товарищество.

К преимуществам такого типа товариществ следует отнести то, что его участники освобождаются от двойного налогообложения. Они платят только подоходный налог и не платят налога на прибыль. Это своего рода «плата за страх», т. е. плата за риск потерять свое имущество в результате возможного банкротства или других неудач.

*Общество с ограниченной ответственностью* отличается от рассмотренных товариществ тем, что высшая власть учредителей принадлежит общему собранию. Оно решает вопросы об изменении устава, о реорганизации или ликвидации общества, утверждает годовые отчеты, избирает ревизора (комиссию). Текущее и оперативное управление осуществляется избранным на общем собрании правлением или единоличным руководителем, который может быть нанятым и не являться членом этого общества.

Отличительной чертой этой формы хозяйственной деятельности является количественный признак — общество не может превышать установленного законом предела числа участников, иначе оно должно быть преобразовано в акционерное общество, а при невыполнении этого условия — закрыто, ликвидировано. Публичная отчетность о ведении дел не обязательна, но проверка его деятельности может быть проведена по требованию любого члена общества. Участник общества имеет право в любое время выйти из него независимо от согласия других членов.

*Общество с дополнительной ответственностью* в правовом отношении аналогично обществу с ограниченной ответственностью. Отличие состоит в том, что здесь предусмотрена субсидарная (коллективная) ответственность членов общества в случае банкротства одного из участников. Его ответственность (долги) распределяются между остальными участниками пропорционально их вкладам. Фирменное наименование такого общества должно содержать, кроме собственного имени, еще и указание «с дополнительной ответственностью».



*Акционерные общества* бывают двух типов: *открытое и закрытое*. В открытом — акции распространяются среди неопределенного круга лиц, участники общества могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров. В закрытом — акции распределяются только среди его учредителей, при этом преимущественное право приобретать акции, продаваемые другими акционерами общества, имеют члены этого общества.

Капитал акционерного общества разделен не на вклады и пай, а на *акции*, имеющие номинальную стоимость. Российским законодательством установлено, что число акций, их суммарная номинальная стоимость или максимальное число голосов, принадлежащих одному акционеру, могут быть ограничены. Это обычно фиксируется и в уставе акционерного общества. Общество может увеличивать свой капитал по решению общего собрания путем повышения номинальной стоимости акций или выпуска дополнительных акций. Однако сделать это оно может лишь после полной оплаты уставного капитала. Для покрытия понесенных убытков такое повышение не допускается.

Управление акционерным обществом осуществляется высшим его органом — общим собранием акционеров, а также исполнительным органом — правлением, дирекцией или единоличным генеральным директором или просто директором. Если число акционеров превышает пятьдесят человек, создается совет директоров (наблюдательный совет).

Контроль за деятельностью общества осуществляется путем ежегодного привлечения профессионального аудитора. Такая проверка может быть проведена по требованию акционеров, чья совокупная доля в уставном капитале составляет 10 % и более.

Акционерные общества, как и товарищества, могут иметь в своем составе *дочерние и зависимые хозяйственные общества*. Дочернее общество является таковым, если другое (основное) хозяйственное общество (товарищество) имеет преобладание в его уставном капитале или, в соответствии с договором, обязывает его выполнять решения основного хозяйственного общества.

Зависимые общества становятся ими в случае, если другое (преобладающее, участвующее) общество имеет более 20 % голосующих акций акционерного общества или более 20 % уставного капитала общества с ограниченной ответственностью.

**Кооперативы.** Российским законодательством определены права и ответственность производственных кооперативов. Им признается добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продук-

ции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг). Члены кооператива объединяют имущественные пассивы взносы и участвуют в нем своим личным трудом. Это коммерческая организация, и его члены несут субсидиарную ответственность, определенную в законодательном порядке и уставе предприятия.

Наименование кооператива должно содержать слова «производственный» или «артель», а число его членов не должно быть менее пяти человек. Кооператив имеет неделимые фонды, которые не могут быть обращены на погашение долга его членов.

Управление производственным кооперативом осуществляется его высшим органом — общим собранием. При числе членов кооператива более пятидесяти может быть создан наблюдательный совет, который осуществляет контроль за работой исполнительных органов.

Исполнительным органом является правление и его председатель, которые подотчетны наблюдательному совету и общему собранию. Исполнительные органы должны состоять только из членов данного кооператива.

Председатель и правление кооператива руководят текущей деятельностью работников. Общее собрание может вносить изменения в устав, принимать и исключать членов кооператива, утверждать годовые отчеты и бухгалтерские балансы, распределение прибыли и убытков. Оно может принять решение о реорганизации и ликвидации кооператива.

Распределение доходов между членами кооператива происходит в соответствии с трудовым вкладом каждого его члена, а не по взносам и паям, как в хозяйственных товариществах. Кооператив не может выпускать акции, но по решению общего собрания может быть реорганизован в акционерное общество или в хозяйственное товарищество.

Таковы основы предпринимательской и производственной деятельности хозяйственных товариществ, акционерных обществ и кооперативов, особенности управления ими и принципы распределения доходов. Несколько иные положения содержит законодательство РФ о государственном и муниципальном унитарном предприятии и некоммерческих организациях.

### **§ 3. Государственные и муниципальные унитарные предприятия**

Государственное или муниципальное предприятие — это производственное учреждение: завод, фабрика и т. п. Законодательством РФ унитарным (*лат. unitas* — единый, объединенный, составляющий одно целое) предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество, которое является неделимым и не может

быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия. Оно принадлежит предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления.

В форме унитарных могут быть созданы только государственные и муниципальные предприятия. Унитаризм таких предприятий характеризуется централизованным руководством административно-территориальными единицами и отсутствием в их составе самостоятельных государственных образований.

Как и все хозяйственные организации, унитарные предприятия должны иметь фирменное наименование и указание в нем на собственника его имущества. Например, «1-й Государственный подшипниковый завод» (ГПЗ-1).

Руководители (директора) таких предприятий назначаются высшим государственным или муниципальным органом, в чьей собственности находится имущество этой организации. Во всех своих действиях по руководству предприятием директор подотчетен органу, назначившему его на эту должность. Остальные руководящие органы унитарного государственного или муниципального предприятия формируются по функциональному признаку под руководством директора и утверждаются им.

Различают два вида унитарных предприятий: основанное на праве хозяйственного ведения и на праве оперативного управления.

Предприятие, основанное на *праве хозяйственного ведения*, создается по решению государственного или муниципального органа. Такое предприятие владеет, пользуется и распоряжается вверенным ему имуществом с некоторыми ограничениями по сравнению с правами собственника. Последний решает вопросы создания, реорганизации и ликвидации предприятия, определяет цели и задачи деятельности, назначает директора и др. Унитарное предприятие данного типа само отвечает по своим долгам. Оно может создавать в качестве юридического лица другое унитарное предприятие путем передачи ему в установленном порядке части своего имущества в хозяйственное ведение, т. е. создавать дочернее предприятие. Головное предприятие — учредитель утверждает устав дочернего и назначает его руководителя. Ответственность за свои убытки несут сами предприятия данного типа. Если по окончании финансового года стоимость чистых активов становится меньше, чем определено законом, то предприятие может быть ликвидировано по решению суда.

Предприятие на *праве оперативного управления* (федеральное казенное предприятие) создается по решению Правительства Российской Федерации на базе имущества, находящегося в федеральной собственности. Правительство РФ утверждает его устав, назначает руководи-

ля. В наименовании такого предприятия должно быть указано, что оно является казенным. Данные предприятия самостоятельно реализуют производимую ими продукцию в случае предоставления им такого права вышестоящим органом.

В отличие от унитарного предприятия, основанного на праве хозяйственного ведения, унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления (казенное предприятие), в случае недостаточности его имущества по обязательствам пользуется субсидарной помощью Российской Федерации и может быть ликвидировано без решения суда по решению Правительства РФ.

#### **§ 4. Некоммерческие организации: потребительские кооперативы, учреждения и объединения юридических лиц**

Главным отличительным признаком некоммерческих организаций является то, что они осуществляют свою деятельность не для извлечения прибыли. Это социальные (общественные), культурные, научные, учебные и другие организации, целью которых является удовлетворение материальных и духовных потребностей, защита личности и общества.

После соответствующей регистрации в государственных органах некоммерческие организации приобретают право юридического лица. Они имеют в собственности или оперативном управлении обособленное имущество для выполнения своей деятельности. Имущество может быть передано данным организациям учредителями-собственниками. Некоммерческие организации тем не менее могут вести определенную в законодательном порядке и коммерческую деятельность, пополняя таким образом средства для своего развития и покрытия необходимых расходов.

**Потребительский кооператив.** Это добровольное объединение граждан и юридических лиц на основе членства с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников. Образуется он путем объединения имущественных паевых взносов (например, жилищно-строительный кооператив).

Управление потребительского кооператива строится на основе устава, где определяются действия руководства по условиям и размерам паевых взносов, порядок их внесения, ответственность за нарушения обязательств, компетенция его органов управления и порядок принятия решений. Как правило, решения принимаются квалифицированным большинством голосов.

Доходы от предпринимательской деятельности потребительского кооператива распределяются между его членами. Кооператив может быть ликвидирован по решению суда в соответствии с требованиями

кредиторов. Поэтому руководитель кооператива должен держать постоянную деловую связь с ними и решать возникшие проблемы, не дожидаясь постановления судебных органов.

**Общественные и религиозные объединения.** К таким организациям относятся общественные и религиозные организации (объединения), в которых граждане объединились добровольно на основе общности интересов, для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей. К ним можно отнести: клубы охраны природы, собаководства и кролиководства, любителей книги, филателистов, общества охотников и рыболовов и т. д.

Это некоммерческие организации, и свою предпринимательскую деятельность они могут осуществлять лишь для достижения целей, ради которых созданы. Например, общество охотников выдает лицензии на отстрел определенного зверя или дичи. Доходы от такой деятельности идут на развитие хозяйства, охрану природы и оплату руководящего аппарата.

Управление такими объединениями осуществляется руководителем, избранным путем выборов на определенный срок. Члены объединений не отвечают по его обязательствам и долгам, и в свою очередь объединения не отвечают по обязательствам своих членов.

**Фонды.** Это некоммерческая организация, которая не имеет членства, учрежденная на основе добровольных имущественных взносов, преследующая благотворительные, культурные, образовательные и иные общественно-полезные цели. Ни учредители, ни фонд не отвечают по своим обязательствам.

Управление фондом может вестись по линии предпринимательской деятельности лишь для достижения общественно полезных целей. В этом случае фонд может создавать хозяйственные общества или участвовать в них. Руководство фонда обязано ежегодно публиковать отчеты об использовании своего имущества.

Управление деятельностью фонда ведется на основе устава, где должны в обязательном порядке быть указаны: наименование, сведения о цели создания, руководящие органы фонда, в том числе и попечительский совет, порядок назначения должностных лиц и их освобождения от должности, место нахождения фонда и судьба имущества фонда в случае его ликвидации. Примером могут служить: «Фонд Горбачева», «Фонд Сореса» и др. Фонд может быть ликвидирован по решению суда на основании требований заинтересованных лиц.

**Учреждение.** Это некоммерческая организация, создаваемая собственником для осуществления управленческих, социально-культурных и иных функций. Собственник за свой счет полностью или частично финансирует его деятельность, наделяет необходимым имуществом, закрепленным за учреждением в оперативное управление. Он несет субсидарную ответственность по обязательствам учреждения, если у того не хватает собственных денежных средств.

Управление учреждением осуществляется назначенным собственником или, по его поручению, определенным органом, руководителем.

**Объединения юридических лиц.** Они возникают тогда, когда коммерческие организации (ассоциации и союзы) договорились между собой об объединении в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов. В этом случае такие объединения являются некоммерческими организациями.

Свои услуги эти организации оказывают на безвозмездной основе и расходы покрывают за счет взносов участников.

Члены ассоциации коммерческого типа могут принять соглашение о централизованном управлении материально-техническим снабжением, внешними экономическими связями, технико-технологическим развитием и другими вопросами.

Управление ассоциациями и союзами осуществляется на основе решений общего собрания членов, являющегося высшим органом управления. В ассоциации создается хозяйственный совет, в который входят руководители организаций. Совет избирает правление, его председателя и образует исполнительскую дирекцию.

Высшие органы управления ассоциациями и союзами решают вопросы внесения изменений в устав, принципов формирования и использования имущества, создания филиалов, представительств, вступления в другие организации и регулирования возникших разногласий между членами ассоциации. Они утверждают годовые отчеты, бухгалтерские балансы, нормативные документы, планы финансового развития и т. п. Хозяйственный совет образует исполнительные органы или может прекратить их полномочия.

Выход из ассоциации или союза его член может осуществить по своему усмотрению после окончания финансового года. В этом случае он несет субсидиарную ответственность по обязательствам ассоциации или союза пропорционально своему взносу в течение двух лет с момента выхода. Член ассоциации может быть исключен из нее решением общего собрания большинством членов.

### *Краткие выводы по главе*

Рассмотренные организационно-правовые основы управления предприятием являются юридическим закреплением действующих в государстве экономических отношений. Это отношения собственности и вытекающие из них способы привлечения к труду рабочей силы. Данные отношения в каждодневной деятельности людей проявляются в процессе присвоения результатов труда.

Если процесс труда идет на основе личной или частной собственности, то и характер присвоения является частным. Если этот процесс осуществляется на основе совместной собственности, на совместных предприятиях, то и форма присвоения будет совместной, пропорциональной доле каждого участника во вложенном капитале. И наконец, в случае процесса труда на основе государственной формы собственности форма присвоения будет соответствующей.

В этой связи проявляются некоторые особенности управления предприятиями с различными формами собственности (частные предприятия, смешанные предприятия, государственные и муниципальные предприятия). Есть и различия в экономическом интересе работников этих предприятий.

Управление частными предприятиями имеет ряд преимуществ перед совместными и государственными: бо́льшая самостоятельность, инициатива, предприимчивость, быстрота реагирования на изменение ситуации на рынках труда, средств производства, финансовом рынке и т. д. Однако здесь велика и ответственность за вложенный капитал, высока степень риска в связи с самостоятельно принимаемыми решениями. При управлении частным предприятием у его руководителей возникает возможность более эффективно мотивировать труд нанятых работников, заинтересовать их в повышении производительности и интенсивности труда.

Руководство государственного или муниципального унитарного предприятия имеет меньшую самостоятельность в своих действиях, вынуждено согласовывать свои решения с вышестоящими органами, «утрачивать, пробивать, проталкивать, выбивать средства» и т. д. Все это ведет к потере драгоценного времени, и необходимые изменения тонут в бюрократической волоките.

На совместных предприятиях, в зависимости от сложившихся управленческих структур, руководство может иметь как преимущества частного и государственного управления, так и недостатки тех и других.

Менеджеру, управляющему конкретным предприятием или его подразделением, следует понимать, что идеальных форм руководства не существует. Они индивидуальны, совершенствуются в ходе работы методом проб и ошибок, требуют творческого подхода и связаны с конкретными условиями и ситуациями внутреннего и внешнего порядка. В большой степени действия менеджеров обусловлены, кроме организационно-правовых положений, характером выполняемой работы, материально-техническими факторами, организацией производственного процесса и другими технико-технологическими особенностями.

## Глава 9

### ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

#### § 1. Понятие и элементы организационной культуры

Под организационной культурой понимается система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, выдержавших испытание временем. Культура придает единообразие совместным действиям людей, формирует общую для всех психологию.

Концепция культуры фирмы была разработана в начале 1980-х гг. в США под влиянием исследований в области стратегического управления, теории организации, индивидуального поведения.

Можно выделить несколько основных признаков организационных культур, по которым они различаются между собой. Особая комбинация таких признаков придает каждой культуре индивидуальность, позволяет ее тем или иным способом идентифицировать.

К основным признакам организационной культуры относятся:

- 1) отражение в миссии организации ее основных целей;
- 2) направленность на решение инструментальных (т. е. производственных в широком смысле) задач организации или личных проблем ее участников;
- 3) степень принятия риска;
- 4) мера соотношения конформизма и индивидуализма;
- 5) предпочтение групповых или индивидуальных форм принятия решений;
- 6) степень подчиненности планам и регламентам;
- 7) преобладание сотрудничества или соперничества среди участников;
- 8) преданность или безразличие людей по отношению к организации;
- 9) ориентация на самостоятельность, независимость или подчиненность;
- 10) характер отношения руководства к персоналу;
- 11) ориентация на групповую или индивидуальную организацию труда и стимулирования;
- 12) ориентация на стабильность или изменения;
- 13) источник и роль власти;
- 14) средства интеграции;
- 15) стили управления, отношения между работниками и организацией, способы оценки работников.

Культура обычно вырабатывается и изменяется в процессе человеческой деятельности. Люди, взаимодействуя друг с другом, со временем формируют и развивают нормы и взаимные ожидания, которые оказывают сильное влияние на их дальнейшее поведение.



Эти процессы также могут быть обусловлены внешним влиянием, в том числе и целенаправленным. Извне на организационную культуру оказывают воздействие социальное и деловое окружение, национально-государственный и этнический факторы.

Культура организации содержит как субъективные, так и объективные элементы. К первым относятся верования, ценности, ритуалы, табу, образы и мифы, связанные с историей организации и жизнью ее основателей, принятые нормы общения. Объективные элементы отражают материальную сторону жизни организации. Это, например, символика, цвета, удобство и оформление интерьеров, внешний вид зданий, оборудование, мебель и пр.

Рассмотрим более подробно некоторые из субъективных элементов культуры.

Так, под *ценностями* понимаются свойства тех или иных предметов, процессов и явлений, обладающие эмоциональной привлекательностью для большинства членов организации. Это позволяет им служить образцами, ориентирами, мерилom поведения.

К ценностям относятся в первую очередь цели, характер внутренних взаимоотношений, ориентированность поведения людей, исполнительность, новаторство, инициатива трудовая и профессиональная этика и пр. Согласно исследованиям, проводимым в западных фирмах, сегодня все меньшую роль играют такие ценности, как дисциплина, послушание, власть, и все большее — коллективизм, ориентация на потребителя, творчество, умение идти на компромиссы, служить обществу.

Считается, что сегодня необходимо не только опираться на существующие ценности, но и активно формировать новые. Поэтому важно тщательно отслеживать все новое, полезное, что есть в этой сфере у других, справедливо и беспристрастно оценивать. При этом нельзя уничтожать полностью или подавлять старые ценности, особенно если люди к ним «прикипели» (несмотря на то, что ценности нелогичны, иррациональны). Наоборот, к ним необходимо относиться бережно, использовать их как основу для формирования новых ценностей, включив соответствующие механизмы, в том числе совместного творчества.

Ключевые ценности, будучи объединенными в систему, образуют *философию организации*. Она отвечает на вопрос, что является для нее самым важным. Философия отражает восприятие организацией себя и своего предназначения, главные направления деятельности, создает основу выработки подходов к управлению (стиль, мотивационные принципы, информационные ориентиры, порядок разрешения конфликтов), упорядочивает деятельность персонала на основе общих принципов, облегчает освоение требований администрации, формирует общие универсальные правила поведения.

**Обряд** — это стандартное, повторяющееся мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу. Наиболее широко распространены такие обряды, как чествование ветеранов, проводы на пенсию, посвящение в молодые рабочие.

**Ритуал** представляет собой совокупность специальных мероприятий (обрядов), оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей, зашувывания истинного смысла тех или иных сторон ее деятельности, обучения организационным ценностям и формирования необходимых учреждений. Работники многих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения гимнов.

**Легенды и мифы** отражают в нужном свете и в закодированной форме историю организации, унаследованные ценности, приукрашенные портреты ее известных деятелей. Они информируют (каков главный босс, как он реагирует на промахи; может ли простой сотрудник стать руководителем и пр.), снижают неопределенность, советуют, учат, направляют поведение персонала в нужную сторону, создают образцы для подражания. Во многих западных фирмах в ходу легенды о бережливости и рачительности их основателей, которые за счет этих качеств сумели разбогатеть, их заботливом, отеческом отношении к подчиненным.

**Обычай** есть форма социальной регуляции деятельности людей и их отношений, воспринятая из прошлого без каких бы то ни было изменений.

В качестве элемента культуры могут рассматриваться также принятые в организации *нормы и стиль поведения* ее членов — их отношение друг к другу, внешним контрагентам, осуществление управленческих действий, решение проблем.

Наконец, элементом организационной культуры являются *лозунги*, т. е. призывы, в краткой форме отражающие ее руководящие задачи, идеи. Сегодня в форме лозунга часто формулируется миссия организации.

Ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения членов организации, привнесенные из прошлого в настоящее, получили название *традиций*. Последние бывают как позитивными, так и негативными. Например, в качестве позитивной традиции можно рассматривать доброжелательное отношение ко всем новым сотрудникам, приходящим в организацию, а в качестве негативной — печально известную дедовщину.

Образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, уровнем культуры, сознанием членов организации, называется *менталитетом*. Он имеет огромное влияние на их повседневное поведение и отношение к своим рабочим или служебным обязанностям.

Специалисты выделяют две важные особенности культуры:

1) **многоуровневость.** Поверхностный уровень образует способы поведения людей, ритуалы, эмблемы, дизайн, униформа, язык, лозунги и пр. Промежуточный уровень составляют укоренившиеся ценности и верования. Глубинный уровень представлен философией фирмы;

2) **многогранность, многоаспектность.** Культура организации, во-первых, состоит из субкультур отдельных подразделений или социальных групп, существующих под «крышей» общей культуры (они могут конкретизировать и развивать последнюю, могут мирно существовать наряду с ней, а могут ей противоречить). Во-вторых, организационная культура включает субкультуры тех или иных направлений и сторон деятельности — предпринимательство, управление, деловое общение, внутренние взаимоотношения.

## § 2. Функции организационной культуры

По отношению к организации культура выполняет ряд важных функций.

1. **Охранная функция** состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, «табу», ограничивающие нормы.

2. **Интегрирующая функция** формирует чувство принадлежности к организации, гордости за нее, стремление посторонних лиц включиться в нее. Это облегчает решение кадровых проблем.

3. **Регулирующая функция** поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией ее стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов.

4. **Адаптивная функция** облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации. Она реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, с помощью которых осуществляется также воспитание сотрудников. Участвуя в совместных мероприятиях, придерживаясь одинаковых способов поведения и т. п., люди легче находят контакты друг с другом.

5. **Ориентирующая функция** культуры направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло.

6. **Мотивационная функция** создает для этого необходимые стимулы.

7. **Функция формирования имиджа** организации, т. е. ее образа в глазах окружающих. Этот образ является результатом произвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающее тем не менее огромное воздействие как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней.

В нашей стране организационная культура, к сожалению, заимствовала с Запада лишь внешние формы: рекламу (как правило, невысокого уровня), оформление офисов, новые названия должностей (различного рода менеджеры вместо руководителей структурных подразделений, кадровиков, специалисты в области маркетинга вместо снабженцев и т. д.). В то же время стиль управления и делового общения остались такими же, как в условиях административно-командной системы.

Культура пронизывает процесс управления от начала до конца, играет огромную роль в организации общения, обуславливая логику мышления, восприятие и интерпретацию (придание индивидуального смысла наблюдениям и установление связи между ними), вербальной и особенно невербальной информации.

Люди с разными, особенно в национальном плане, культурами неодинаково воспринимают реальность, поскольку рассматривают все окружающее сквозь их призму. Культура любой организации находится под мощным воздействием национального фактора.

Г. Хофстид сформулировал пять параметров, по которым можно идентифицировать национальные культуры.

По дистанции власти (ДВ), определяемой отношением к проблеме неравенства людей, его допустимой степенью.

По роли индивидуалистского начала (ИН), характеризующегося теснотой связи индивида и общества, готовностью людей действовать в одиночку.

По степени неприятия неопределенности (НН), стремления ее избежать с помощью правил, традиций, законов, идеологии, религии (любая религия способствует терпимости к неопределенности) и пр.

По степени ориентированности на будущее (ОБ). Организация может жить вчерашним, сегодняшним днем или стремиться к перспективной выживаемости, обеспечиваемой сбережениями, накопленным богатством и пр.

По уровню мужественности (МУ), выражающемуся в характере распределения под влиянием культурных традиций социальных ролей между полами. Культура с жестким закреплением ролей — мужественная; со слабым — женственная. В мужественных культурах абсолютно доминируют социальные ценности, традиционные для мужчин (ориентация на успех, осязаемые результаты, эффект). В женственных культурах приоритеты отдаются человеческим отношениям, заботе о коллективе, симпатии к слабым. Приведем пример экспертных оценок национальных культур некоторых стран по степени проявления перечисленных параметров (В — высокая; С — средняя; Н — низкая).

|          | ДВ | ИН | МУ | НН | ОБ |
|----------|----|----|----|----|----|
| США      | Н  | В  | В  | Н  | Н  |
| Германия | Н  | В  | В  | С  | С  |
| Япония   | С  | С  | В  | В  | В  |
| Франция  | В  | В  | С  | В  | С  |
| Россия   | В  | С  | Н  | В  | Н  |
| Китай    | В  | Н  | С  | С  | В  |

По месту организации и степени влияния на нее выделяют несколько типов культур.

*Беспорная культура* характеризуется небольшим количеством основных ценностей и норм, но требования к ориентации на них неукоснительны. Такая культура, не допускающая спонтанного влияния как извне, так и изнутри, является закрытой (закрытость культуры — это нежелание видеть недостатки, выносить сор из избы, стремление сохранить показное единство). Закрытая культура подавляет персонал и становится решающим моментом мотивации. Но сами ценности и нормы при необходимости сознательно корректируются.

*Слабая культура* практически не содержит общеорганизационных ценностей и норм. У каждого элемента организации они — свои, причем, зачастую противоречащие другим. Нормы и ценности слабой культуры легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изменяются под его воздействием. Такая культура разъединяет участников организации, противопоставляет их друг другу, затрудняет процесс управления и в конечном итоге приводит к ее ослаблению.

*Сильная культура* открыта влиянию как изнутри, так и извне. Открытость предполагает гласность и диалог между всеми участниками организациями и посторонними лицами. Она активно ассимилирует все лучшее, откуда бы оно ни исходило, и в результате только становится сильнее.

Нужно иметь в виду, что сильная культура, как и слабая, может быть эффективной в одном и не эффективной в другом.

Взаимодействие менеджмента и организационной культуры является непростым.

1. Управленцы могут действовать строго в рамках культуры. Если последняя прогрессивна, то действия наверняка будут успешны. Но отсталость культуры приведет к тому, что эффективность процесса управления окажется низкой, ибо необходимые изменения будут игнорированы или заблокированы.

2. Менеджеры могут идти «напролом», игнорируя сложившуюся культуру. Даже если эти действия будут осуществляться в правильном направлении, они вызовут сопротивление привычек и традиций и вряд ли будут особо успешными.

3. Можно действовать частично в рамках культуры, но в необходимых случаях и наперекор ей. Здесь нужно учитывать совместимость изменений и культуры, а также по возможности не «перегибать палку».

4. Если необходимые управленческие шаги полностью с культурой несовместимы, но являются настоящими, встает вопрос о преобразовании сложившейся культуры. Для этого необходима ясная стратегия и хорошее понимание возможных препятствий и трудностей на этом пути.

Нужно иметь в виду, что только изменяя параметры культуры, организацию можно вывести на новую качественную ступень. В связи с этим изменение культуры организации становится одним из объектов управления.

Управление организационной культурой осуществляется с помощью таких мер, как: контроль за ее состоянием со стороны менеджеров; пропаганда и обучение персонала необходимым навыкам; подбор кадров, соответствующих данной культуре, и избавление от тех, кто в нее не вписывается; широкое использование символики, обрядов, ритуалов.

К неудачным действиям в этом направлении относят: подмену реальных процессов изменения кампанией; осуществление поверхностных или косметических преобразований, когда по существу все остается прежним, особенно в высшем руководстве; попытки изменить всю культуру сразу; преобладание краткосрочных целей; действия ради самих действий, не приводящие к определенному результату.

### § 3. Виды организационных культур

Рассмотрим некоторые наиболее известные разновидности организационных культур. Эти культуры обычно классифицируются по нескольким параметрам (см. § 1 данной главы).

Пожалуй, самый краткий и точный вариант их классификации дал американский исследователь Уильям Оучи. Он выделил три основных вида:

- 1) рыночную культуру, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником власти в рамках такой культуры является собственность на ресурсы;

- 2) бюрократическую культуру, основанную на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит должность членов организации;

- 3) клановую культуру, дополняющую предыдущие. Ее основу составляют внутренние ценности организации, направляющие деятельность последней. Источником власти здесь служат традиции.

Исходя из таких обстоятельств, как ориентация культуры на людей или материальные условия, с одной стороны, открытость и закрытость — с другой, выделяют следующие ее типы.

*Бюрократическая культура* характеризуется регулированием всех сторон деятельности организации на основе документов, четких правил, процедур; оценке персонала по формальным принципам и критериям. Источником власти, сконцентрированной в руках руководства, тут является должность. Такая культура гарантирует людям стабильность, безопасность, избавляет от конфликтов.

*Опекунская культура* проявляется в благоприятном морально-психологическом климате, сплоченности людей, групповых нормах и ценностях, неформальном статусе сотрудников, их личной активности, взаимопонимании, гармонии отношений. Культура гарантирует персоналу стабильность, развитие, участие в делах организации.

*Праксиологическая* (гр. *praktikos* — деятельный) культура основывается на порядке, рациональности, планах, тщательном контроле за их выполнением, оценке деятельности работника по результатам. Главной фигурой является руководитель, власть которого основывается на должностных полномочиях и глубоких знаниях. Он допускает в определенных границах привлечение работников к управлению. Все это обеспечивает высокую эффективность работы.

*Предпринимательская культура* поддерживает действия, направленные вовне организации и на перспективу, новаторство и творческую активность персонала. Привлекательность культуры заключается в том, что она гарантирует удовлетворение потребностей работников в развитии и совершенствовании. Управление здесь основывается на вере в руководителя, его знаниях и опыте, а также привлечении персонала к творчеству.

В основе классификации *предпринимательских культур* лежат способы получения прибыли. Так, например, американские исследователи Дил и Кеннеди в зависимости от них выделили следующие типы таких культур.

*Культура торговли* свойственна в первую очередь торговым организациям, которые характеризуются быстрым получением результатов и малым риском. Здесь доминирует стремление к краткосрочному успеху, который во многом зависит не столько от величины, сколько от числа сделок, устойчивости контактов, понимания нужд рынка. Для такого рода организаций характерна взаимная поддержка сотрудников и дух коллективизма.

*Культура выгодных сделок* свойственна организациям типа бирж. Для нее также характерна нацеленность на быстрое получение денег в условиях спекуляции и высокого финансового риска. Общение между людьми здесь мимолетно и происходит в основном на почве погони за деньгами. Такая культура требует молодых или духовно молодых сотрудников, обладающих бойцовскими качествами и твердостью характера.

*Административная культура* присуща крупнейшим фирмам, а также государственным учреждениям. Она ставит во главу угла не столько прибыль или громкий успех, сколько минимизацию риска, стабильность, безопасность. Ее отличают бюрократичность, формальный подход, неспешность принятия решений, ориентация на титулы и должности.

*Инвестиционная культура* крупных фирм и банков поддерживает бизнес с высокой степенью риска, связанный с крупными капитальными вложениями на длительный срок в условиях неопределенности, где невозможна быстрая отдача. Большинство решений здесь принимается централизованно на основе тщательной проверки, ибо от каждого из них зависит будущее фирмы. Это требует от сотрудников опыта, авторитета, осмотрительности, совместного обсуждения вариантов действий.

Наиболее известная типология *управленческих культур* дана С. Хонди. Каждому из типов он присвоил имя соответствующего олимпийского бога.

*Культура власти, или Зевса.* Ее существенный момент — личная власть, источником которой является обладание ресурсами. Организации, исповедующие такую культуру, имеют жесткую структуру, высокую степень централизации управления, немногочисленные правила и процедуры, подавляют инициативу работников, осуществляют жесткий контроль над всем. Успех здесь предопределяется квалификацией руководителя и своевременным выявлением проблем, что позволяет быстро принимать и реализовывать решения. Такая культура характерна для молодых коммерческих структур.

*Ролевая культура, или культура Аполлона.* Это бюрократическая культура, основывающаяся на системе правил и инструкций. Ей свойственно четкое распределение ролей, прав, обязанностей и ответственности между работниками управления. Она негибкая, и затрудняет нововведения, поэтому малоэффективна в условиях перемен. Источником власти здесь является должность, а не личные качества руководителя. Такая управленческая культура присуща крупным корпорациям и государственным учреждениям.

*Культура задачи, или Афины.* Эта культура приспособлена к управлению в экстремальных условиях и постоянно меняющихся ситуациях, поэтому основное внимание здесь уделяется скорости решения проблем. Она основывается на сотрудничестве, коллективной выработке идей и общих ценностей. Власть покоится на знаниях, компетентности, профессионализме и обладании информацией. Это переходный тип управленческой культуры, способный перерасти в один из предыдущих. Он свойствен проектным или венчурным организациям.

*Культура личности, или Диониса.* Она связана с эмоциональным началом и основывается на творческих ценностях, объединяя людей не для решения служебных задач, а для достижения индивидуальных целей. Решения здесь принимаются на основе согласия, поэтому власть носит координационный характер.



Специалисты считают, что, как правило, на стадии зарождения организации в управлении ею преобладает культура власти; стадию роста характеризует ролевая культура; стадию стабильного развития — культура задачи или культура личности; в кризисе предпочтительна культура власти.

Важным элементом управленческой культуры организации является культура отношения к женщинам (как занимающим руководящие должности, так и рядовым исполнителям), определяющая их положение, а также к слабому полу вообще. Выделяются следующие виды такой культуры:

1) *культура джентльменского клуба*. Это культура вежливых, гуманных, цивилизованных людей, в рамках которой мужчины-менеджеры, основываясь на патерналистских позициях, мягко удерживают женщин на определенных ролях, не позволяя им подняться выше. Женщины ценятся на той работе, которую выполняют, но им не позволяют разрушать барьеры и занимать руководящие должности. Попытка женщин настаивать на своих правах приводит к ухудшению хорошего отношения к ним;

2) *культура казармы*. Она деспотична и свойственна бюрократическим организациям с множеством уровней управления, где женщины занимают низшие ступени. Такая культура позволяет игнорировать их интересы и относиться к ним грубо и презрительно (впрочем, как и ко всем, кто не обладает реальной властью);

3) *культура спортивной раздевалки*. В ее рамках мужчины строят межличностные отношения на базе специфических мужских интересов, представлений и демонстрируют к женщинам открытое пренебрежение. Женщин, даже высокого положения, например, принадлежащих к высшему руководству организации, мужчины в свой круг общения не допускают;

4) *культура отрицания различий между полами*. Эта культура отвергает дискриминацию, но одновременно не видит и реальных различий между полами, игнорирует женскую сущность, семейные обязанности женщин, а поэтому требует от них тех же успехов, что и от мужчин;

5) *культура ложной защиты женщин*. В рамках этой культуры идея равенства, основанная на общечеловеческих ценностях, подменяется мифами о равенстве. Здесь имеет место дискриминация в форме покровительства, когда женщин (или слабых вообще) насильно привлекают к активной работе, воспитывают в них чувство уверенности, постоянно напоминают им, что они — жертвы, нуждающиеся в помощи и поддержке;

б) культура мышленных мачо. Внешне данная культура не принимает во внимание половые различия, ибо во главу угла ставятся просто умные и энергичные люди, умеющие в условиях жесткой конкуренции обеспечивать высокую экономическую эффективность работы фирмы. Несправляющихся наказывают и увольняют, причем иногда женщины бывают более жестокими и беспощадными.

#### § 4. Имидж организации

Одной из форм проявления культуры организации является ее имидж, т. е. репутация, доброе имя, образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности под воздействием результатов деятельности, успехов или неудач организации. Понятие имиджа предложено американским экономистом К. Болдингом в 1961 г.

Цель создания имиджа состоит не в обретении организацией известности, а в обеспечении положительного отношения к ней. Его основой являются надежность, порядочность, гибкость, культура и социальная ответственность. Имидж динамичен и может меняться под воздействием обстоятельств, новой информации. Он создается целенаправленными усилиями и зависит от каждого работника.

Сегодня имидж представляется одной из важнейших характеристик организации, фактором доверия к ней и ее товару, а следовательно, является условием ее процветания.

Важную роль в формировании имиджа играет *публик рилейшнз* — работа по связи с общественностью. В ее рамках происходит исследование общественного мнения, анализ статистических данных, изучение документов и публикаций, контакты с журналистами, подготовка аналитических записок, информационных материалов, информирование общественности на пресс-конференциях, совершенствование отношений с потребителями, реклама, информационное воздействие на органы власти и управления.

Основу имиджа составляют: существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала и официальная атрибутика — название организации, эмблема, товарный знак.

*Название организации может быть именным, предметным или комбинированным.* В первом случае речь идет об имени владельца или собственном наименовании, например завод «Калибр». Предметное название содержит указание на вид деятельности — «Второй московский часовой завод». Комбинированное же совмещает оба эти подхода. Например, кондитерская фабрика «Красный Октябрь», первая часть названия указывает на характер основной деятельности. Считается, что третий подход более удачен, так как, во-первых, сразу же ясно, с какой организацией приходится иметь дело, а во-вторых, дается ее дополнительный отличительный признак в виде собственного наименования.

Выбор наименования организации — это, конечно, дело вкуса ее владельца, но теория и практика управления выработали в данной области определенные принципы, которые целесообразно учитывать.

Первый принцип состоит в том, что наименование должно быть по возможности кратким, красивым, оригинальным, однако не содержать чрезмерных претензий (например, производных от слов держава, империя и пр.), которые зачастую сегодня могут вызвать лишь улыбку или недоверие. Кроме того, оно ни непосредственно, ни при подстановке или перестановке букв не должно ассоциироваться со словами, несущими негативный или уничижительный смысл. Например, название казино «Багдадский двор» легко превратить в «Багдадский вор».

Второй принцип предполагает осторожное отношение к разного рода сокращениям и аббревиатурам. Чем меньше известна организация, тем меньше шансов у нее составить удачное сокращение на основе полного наименования. В качестве удачного варианта здесь можно привести «Инкомбанк».

Третий принцип наименования организаций требует, с одной стороны, избегать употребления без надобности иностранные слова, особенно если в родном языке имеются их полные соответствия. С другой стороны, и к русским наименованиям фирм, ведущих широкую внешнеэкономическую деятельность, также необходимо относиться крайне осторожно. Они должны хорошо воспроизводиться с помощью латинских или иных букв и не вызывать у иностранных партнеров негативных ассоциаций. Кстати, именно такие сложности привели к появлению второго названия автомобиля «Жигули» — «Лада».

Символика фирмы включает эмблему и цветовую гамму. В эмблеме, как и в названии, необходимы вкус и чувство меры; они должны быть современными, а также отражать хотя бы в общих чертах то, чем занимается фирма.

При использовании цветовой гаммы при «внутреннем» применении достаточно исходить лишь из принципа эстетичности, а при выходе за рубеж необходимо учитывать национальные традиции соответствующих стран и народов. На Востоке, например, белый цвет — символ траура, и вряд ли фирма, широко его использующая, будет работать там успешно.

### *Краткие выводы по главе*

Большинство западных исследователей придерживаются мнения, что сегодня культура фирмы стала фактором номер один в деле обеспечения ее конкурентоспособности.

И действительно, высокая организационная культура позитивно влияет на все стороны ее деятельности — обеспечивает требуемое качество товаров и услуг; необходимый уровень деловых контактов и

формирует внешний имидж организации. Достаточно взглянуть на фасады зданий многих фирм, отделку офисов — и сразу хочется поближе познакомиться с ними; можно увидеть красивую упаковку — и уже возникает желание купить товар.

Поэтому современный менеджмент крайне нуждается в формировании высокой культуры. В то же время подходить к этому процессу необходимо с умом. Прежде всего требуется определить, какой тип культуры необходим данной организации. Выбрав его, требуется всесторонне изучить ту культуру, которая уже сформировалась.

В результате можно составить план преобразований организационной культуры в соответствии с заранее поставленной целью и заручиться поддержкой или хотя бы молчаливым согласием персонала. Сотрудникам необходимо все объяснить, обосновать выгоды, которые принесет освоение нового типа культуры. Нужно заранее настроиться на то, что процесс преобразований будет долгим. Сознание людей, как носителей культуры, поддается изменению с большим трудом, не терпит над собою насилия. Поэтому с некоторыми членами организации приходится расставаться, а кого-то, разделяющего принципы новой культуры, привлекать со стороны.

Таким образом, деятельность руководства предприятия в области повышения организационной культуры окупается сторицей, т. е. увеличением прибыли.

## **Глава 10** **ВЛАСТЬ МЕНЕДЖЕРА**

### **§ 1. Основы власти**

Большинство людей связывают власть с силой и агрессией, но такой взгляд можно оправдать только с позиции обыденного понимания. В действительности сила вовсе не является обязательным компонентом власти.

Понятие «власть» в управленческой литературе означает способность того или иного лица оказывать влияние на поведение людей с целью подчинить их своей воле. Руководителю она позволяет распоряжаться действиями подчиненных, направлять их в русло интересов организации, побуждать сотрудников к более эффективной и плодотворной работе, предотвращать возникающие в коллективе конфликты. Власть пронизывает всю жизнь организации, поддерживает ее структуру. Без власти нет организации и нет определенного порядка в деятельности. Определение власти как организационного процесса подразумевает следующее:

1) власть существует у того, кто может ее использовать потенциально, т. е. она существует не только тогда, когда используется. Например, если сотрудник работает по правилам, то у начальника нет необходимости применять к нему имеющуюся у него власть;

2) власть является функцией взаимозависимости, т. е. между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость. Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти у одного и меньше у другого;

3) власть не является абсолютной, т. е. тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Власть — это социальный по своей сути процесс. Теория власти строится на исследовании взаимодействия людей и групп в организации. Прежде чем изучить принципы этого взаимодействия, следует уточнить, что 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. Таким образом, личная власть происходит со стороны подчиненных, снизу. Основными формами личной власти могут быть экспертная власть, власть примера, право на власть.

**Формы проявления власти.** Власть, основанная на *принуждении*, в качестве основного инструмента использует влияние через страх. Исполнитель верит, что руководитель может наказать таким образом, что помешает удовлетворению потребности или причинит неприятности. В современном мире многие люди испытывают страх потерять работу, достаток или уважение окружающих. Поэтому многие руководители пользуются влиянием через страх, угрожая различного рода *санкциями*: увольнение, лишение премии, понижение в должности и др. Для рядовых исполнителей эти санкции носят чаще всего материальный характер (штраф, лишение премии и др.) или административный (выговор, публичное замечание и др.); для руководителей большее значение имеют моральные санкции, ставящие под угрозу их служебное положение, статус, авторитет. Подчиненные следуют указаниям, так как боятся быть наказанными.

Практика показывает, что обращение к страху может стать эффективным методом воздействия, если предлагаются конкретные меры, позволяющие понять, как подчиненным избежать неприятностей. В то

же время необходимо учитывать, что руководители, находясь в зависимости от своего персонала, клиентов, банков, государственных организаций и других образований, не менее восприимчивы к влиянию через страх, чем подчиненные.

Власть чаще используется там, где поведение отклоняется от установленных нормативов. Власть, основанная на законном принуждении или его возможности, называется *административной*. Она существует как в государственных, так и в негосударственных организациях; главное, чтобы их деятельность и соответствующие требования руководителей официально регламентировались.

Находясь под воздействием страха, люди сознательно или бессознательно позволяют властвовать над собой, но на практике, особенно в современных условиях, такая власть оказывается малоэффективной. Это обусловлено двумя обстоятельствами: 1) страх заставляет подчиняться только в определенных границах контроля, т. е. в условиях, когда человеку можно указать на нарушение установленных правил поведения; 2) страх не создает у людей заинтересованности в результатах работы, не предлагает действенных стимулов к труду, что было доказано историей развития человечества во все времена. Страх ограничивает инициативу, творчество и может даже привести к свертыванию работы. Особенно это замечание относится к руководителям, которые несправедливо наказывают подчиненных, ослабляя тем самым свою власть.

В целом влияния через страх следует избегать, так как он разрушает доверительную, дружескую атмосферу в организации, что может привести к распаду коллектива.

Другой формой проявления власти является *вознаграждение*. Это влияние на людей с помощью положительных мер воздействия. Обещание вознаграждения — один из самых старых и эффективных способов влияния на работников с целью достижения общих или собственных целей. Поскольку потребности каждого имеют уникальный характер, то и оценка вознаграждения варьируется для каждого человека индивидуально.

В значительной мере сила власти вознаграждения определяется уровнем формального права на власть. Основной проблемой для руководителя является правильное определение ценности предполагаемого вознаграждения для конкретного исполнителя и выбор оптимальной возможности осуществить предложение с учетом ряда существующих на практике ограничений (размеры финансовых и других ресурсов, политика фирмы, трудовые соглашения, взаимоотношения в коллективе и др.).

В зависимости от ожидаемого уровня компенсации, получаемой от руководителя в форме благодарности, продвижения по служебной лестнице, премии, дополнительного отпуска и пр., подчиненный прилагает те или иные усилия для выполнения указания. Власть вознаграждения — это один из самых давних и широко используемых источников власти в организации. Отмечено, что этот тип власти является достаточно эффективным способом влиять на людей, но руководители могут ослабить его силу, давая обещания поощрить за работу и не выполняя эти обещания или поощряя подчиненных, не выполнивших порученного задания.

**Собственность на ресурсы.** Основой власти является также собственность на ресурсы в самом широком смысле этого слова. Организация для своего функционирования нуждается в различных ресурсах, прежде всего материальных, таких, как *сырье и материалы, рабочая сила, финансовые средства, оборудование, инструменты* и т. п. Важность получения того или иного ресурса очевидна. Обычно в организациях существует напряженность с ресурсами, что связано с их объективной ограниченностью. Поэтому регулирование доступности к ресурсам образует источник власти. Однако материальные ресурсы могут количественно и качественно не совпадать с имеющимися потребностями, следовательно, как основа власти они являются ограниченными.

Другой весьма специфической формой ресурсов, позволяющих проявлять власть, является *связь с влиятельными лицами*, в руках которых находятся требуемые ресурсы. При этом речь идет не только о существовании реальных связей у человека, но и о восприятии реальности существования этих связей теми, на кого оказывается влияние. Поэтому, только будучи воспринятой, данная связь добавляет человеку влиятельности в отношениях с другими людьми. Огромной реальной властью в свете этого обладают помощники и секретари крупных руководителей, к мнению которых последние зачастую прислушиваются. Нередко желающие приобрести эту власть прибегают к созданию о себе легенд или слухов.

В современных условиях ресурсом, позволяющим осуществлять власть над другими, в значительной мере становится *информация*, за обладание которой в организации может идти ожесточенная борьба, а сама она в целях защиты может утаиваться или искажаться. Получаемая информация позволяет ее обладателю принимать оптимальные решения и осуществлять тем самым власть. Координация информационных потоков и контроль над ними играют важную роль в формировании власти руководителя.

В основе личной власти лежит добровольное подчинение одних людей другим. У такого подчинения может быть несколько причин. Рассмотрим их.

**Экспертная власть (эталонная)** предполагает способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков, а также специальных знаний.

Следует отличать экспертную власть от власти информации. Первая связана с пониманием или способностью использовать данные, указывать окружающим пути решения тех или иных проблем, достижения поставленных целей и т. п. Здесь владение информацией носит активный характер, предполагает возможность не только сообщить кому-то те или иные сведения, но и дать конкретные рекомендации по их применению с наибольшей пользой. Например, помощники или секретари нередко обладают значительным количеством информации, но это вовсе не означает, что они имеют экспертную власть, особенно в специальных отраслях. Они могут помочь подготовить информацию для решения, но принимать это решение будет руководитель или специалист.

Следует понимать, что экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Уровень экспертной власти определяется главным образом тем, как руководитель способен показать свою компетентность, анализируя, оценивая и контролируя работу подчиненных.

У такого рода власти имеются и серьезные недостатки. Сегодня знания быстро устаревают и требуют постоянного обновления, что далеко не всегда удается своевременно осуществить. Кроме того, сложность окружающего мира не исключает возможности получения необъективной или неполной информации, с помощью которой нельзя будет достичь требуемых результатов, что, конечно, не способствует укреплению власти. Наконец, недостатком такой власти часто страдают молодые руководители, а ее применение ограничивается узкой специализацией в знаниях.

**Власть примера.** Характеристики поведения и черты характера руководителя настолько привлекательны для окружающих, что они хотят быть похожими на него. Власть примера обычно и формируется по мере отождествления подчиненными себя с руководителем, вплоть до подражания ему во всем.

**Харизма** — это власть, построенная только на силе личных качеств или способностей влияющего. В представлении исполнителя его отношения с лидером строятся на равных, у них много общего, и исполнитель надеется, что руководитель тоже уважает его. Ради возможности получить его одобрение, находиться рядом с ним и т. п. лишенные своего «Я», нуждающиеся во внешней поддержке люди готовы безоговорочно выполнять требования руководителя.



Наиболее общие характеристики харизмы следующие:

- 1) обмен энергией. Создается впечатление, что личность излучает энергию и заряжает ею других;
- 2) внушительная внешность. Дстойная и уверенная манера держаться;
- 3) независимость характера. В своем стремлении к благополучию и уважению эти люди не полагаются на других;
- 4) способности к межличностному общению. Хорошие ораторские способности;
- 5) собранность и умение всегда владеть ситуацией.

Таким образом, чем больше руководитель является для кого-то идеалом, тем больше его личностная основа власти. Но данная власть непрочна, так как опирается главным образом на эмоции, которые, как известно, весьма переменчивы.

**Право на власть.** Законная власть во многом опирается на безоговорочную уверенность исполнителя в том, что влияющий имеет право отдавать приказания и его долг подчиняться ему, так как подчинение приводит к удовлетворению потребностей. Эта власть эффективна тогда, когда существует жесткая и устоявшаяся иерархия власти в организации. Руководитель распоряжается окружающими на основе должностного назначения, в силу традиционности такого управления. Он получает право отдавать приказы и вправе ожидать, что они будут исполнены.

Традиция подчиняться должностному лицу передается людьми из поколения в поколение. Ориентация на должность, независимо от личности человека, который ее занимает, придает такой власти дополнительную прочность, поскольку недостатки, присущие конкретному человеку, в данном случае не принимаются во внимание.

Убежденность в необходимости подчиняться и выполнять требования соответствующего лица считается наиболее прочной основой власти. Она делает ненужными внешний контроль и стимулирование, поскольку подчиненный понимает, что поступать так, как предписывает руководитель или требуют обстоятельства, наиболее разумно и целесообразно.

Наиболее яркий пример власти, основанной на традиции, является монархическая. Монарх может быть великим или весьма посредственным, тираном или добряком — все это не имеет значения, ибо ему подчиняются, в отличие от административной власти, не из-за боязни наказания, а потому что он — монарх.

Прочность власти и преобладание той или иной ее конкретной формы зависят от многих обстоятельств, но в целом имеют тенденцию к ослаблению. Обусловлено это следующими основными факторами.

1. Значительно сократился разрыв в уровне образования и квалификации между руководителями и подчиненными. Если прежде преобладание первых во всех случаях было неоспоримым, то сегодня подчиненные могут превосходить руководителей во многих отношениях, оставляя им формальное преимущество в занимаемой должности, организаторские способности или личный авторитет.

2. Вместо универсальных работников, так широко распространенных ранее, заменить которых было достаточно легко, основу организации стали составлять узкие специалисты, обладающие высокой, подчас уникальной, квалификацией. Их уход может обернуться для организации серьезными неприятностями. Понятно, что над такими людьми невозможно властвовать преимущественно административными методами.

3. У большей части населения произошло реальное ослабление традиции послушания как основы власти. Это связано с многими внутренними и внешними причинами общественного развития. В России это является следствием неустойчивого экономического и политического положения страны.

4. Мобильность работников, их широкие внешние связи, легкость доступа к информации и т. п. значительно облегчают для хороших специалистов поиск нового места приложения своих способностей, что делает их менее зависимыми от администрации.

## **§ 2. Власть и влияние. Формальная и реальная власть**

Главной целью руководителя является направление усилий коллектива на достижение общих целей при любых условиях, что достигается с помощью власти. Диапазон власти конкретного лица определяется его возможностями вносить определенные изменения в поведение, отношения и ощущения подчиненных, т. е. влиять на них. Понятия «власть» и «влияние» взаимосвязаны. Но это не одно и то же. Руководитель может иметь власть, но не иметь влияния. И напротив, сотрудник может не обладать властью, но иметь большое влияние. Инструменты влияния варьируются в большом диапазоне. Для руководителя необходимы такие, с помощью которых можно не просто привить новые идеи в коллективе, но и добиться практических результатов в достижении целей организации.

По мере того как способности исполнителя подошли вплотную к способностям руководителя, становится все труднее основывать власть только на принуждении, вознаграждении, традиции, харизме или компетенции. Стала возрастать необходимость искать новые основы влияния, способные побудить исполнителя к активному сотрудничеству. Современные управляющие с успехом используют убеждение и участие.

**Убеждение.** Это эффективный способ передачи своей точки зрения, основанный на власти примера и власти эксперта, но исполнитель полностью понимает, что он делает и почему. В этом заключается определенная степень самостоятельности исполнителя, и, следовательно, возникает зависимость руководителя от подчиненных. Отдавая часть власти, руководитель увеличивает свое влияние.

Влияние путем убеждения особенно эффективно для организаций, когда у человека нет формальной власти над другими или когда он не может предложить никакого вознаграждения.

Способность влиять путем убеждения зависит от ряда факторов. Прежде всего руководитель должен заслуживать доверия. Кроме того, его аргументация должна быть понятна исполнителю, т. е. следует учитывать уровень его интеллектуального развития. Цель, которую ставит перед собой руководитель, не должна противоречить системе ценностей его сотрудника. Наконец, следует максимально точно определить потребности исполнителя и апеллировать к ним.

Самое большое преимущество в использовании убеждения в организации заключается в том, что работник, как правило, старается выполнить задание в срок и качественно, так как считает, что эти действия помогут ему удовлетворить его личные потребности.

Существуют и слабые стороны такого воздействия — это длительный срок и неопределенность. Убежденность очень медленно формируется и никогда нельзя быть абсолютно уверенным в том, что исполнитель воспримет влияние. При этом убеждение имеет одностороннее воздействие, а его использование не означает отказа от других известных инструментов влияния и власти.

**Участие.** Влияние через участие еще в большей степени использует стремление исполнителей к самостоятельности и инициативе. Руководитель не делает никаких усилий, чтобы убедить исполнителя действовать в соответствии с разработанным планом. Происходит участие исполнителя в принятии решений, что совершенно явно соотносится с потребностями более высокого уровня: компетентность, власть, успех и самореализация. Следовательно, данный подход надо использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активно выраженными.

Власть бывает формальной и реальной.

**Формальная власть** — это власть должности, обусловленная официальным местом лица, ее занимающего, в структуре управления организацией, и измеряется либо числом подчиненных, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться его распоряжениям, либо объемом материальных ресурсов, которыми данное лицо может распоряжаться без согласования с другими.

В этом случае власть и руководство, представленные в виде служебной иерархии, пронизывают всю систему управления любой организации. Но, кроме формальной структуры, существует и неформальное распределение власти и влияния в коллективе, что иногда приводит к несовпадению границ формальной и реальной власти.

**Реальная власть** — это власть как должности, так и влияния и авторитета. Она обусловлена местом человека не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиниться, либо степенью зависимости его от окружающих. Для успеха формальной, а часто и неформальной организации власть необходима как инструмент координирования усилий членов коллектива и поддержания производственной дисциплины.

Из-за несовпадения границ формальной и реальной власти часто их обладатели являются разными лицами, даже противостоящими друг другу, что ослабляет взаимное стремление к монополизации власти. Это является положительным моментом, так как чем больше власти сосредоточено в руках у отдельного человека, тем выше цена ошибок и злоупотреблений. Понимание власти и влияния тесно связано с лидерством.

**Лидерство.** В основе лидерства лежат отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе. Лидерство является одним из важных механизмов реализации власти в группе и наиболее эффективным.

В практике управления лидерство — это способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для направления усилий отдельных личностей или группы на достижение целей организации. Лидеры используют власть как средство для ускорения этого достижения. Сама власть может строиться на личностных качествах или на занимаемой позиции в организации. Власть — это двусторонние отношения между лидером и подчиненными и между лидером и его начальником. При этом лидеру приходится использовать разные источники власти при взаимодействии с людьми на разных уровнях иерархии в организации. Важным для него является вопрос: какие источники власти и как их необходимо использовать, чтобы добиться наибольшей эффективности в работе.

### § 3. Способы реализации власти

Конкретные средства, с помощью которых руководитель воздействует на исполнителей, могут быть очень разнообразны, а их использование зависит от ситуации, сложившейся в организации. В любом случае существуют определенные способы реализации власти, которые воплощаются в конкретных элементах распорядительной деятельности.

**Распорядительство.** Его можно представить как прямое руководство. Абсолютное большинство менеджеров в нашей стране пользуются распоряжением, так как это проще, чем косвенное управление, которое опирается на знания в области социальной и человеческой психологии. Важнейшей составляющей прямого руководства выступает распоряжение, которое в свою очередь может быть воплощено в различных формах.

Под *распоряжением* понимается сообщение, передаваемое руководителем подчиненному, касающееся содержания и результатов его деятельности. В него входят постановка обязательной для выполнения задачи, иногда перечень ограничений, т. е. того, чего не следует делать; в отдельных случаях инструкции о порядке выполнения заданий.

Распоряжения по своей сути должны соответствовать стратегии организации; быть обоснованными и четко сформулированными, обеспеченными необходимыми материальными, организационными ресурсами; позволять проверять и оценивать (непрерывно, периодически, выборочно, итогово и пр.) результаты действий.

По способу отдачи распоряжения могут быть устными, письменными и смешанными, что зависит от многих обстоятельств: срочности и важности решаемой проблемы, взаимоотношений между руководителем и подчиненным. Устные, недокументируемые распоряжения отдаются при решении задач малой и средней сложности в небольших стабильных коллективах; в других ситуациях применяются распоряжения письменные; смешанные (сначала устные, в том числе и телефонные, а затем письменные) используются в условиях срочности.

По *форме* распоряжения могут быть приказами, указаниями, поручениями, советами. *Приказ* обязывает подчиненных определенным способом, точно и в установленные сроки выполнить задание, составляющее суть распоряжения. По содержанию приказ бывает предписывающим, запрещающим или инструктирующим. Приказ, отдаваемый устно, называется *командой*. Иногда приказы в качестве дополнительной информации могут содержать перечень санкций, следующих при нарушении сроков или порядка их выполнения.

В отличие от приказов *указание* и *поручение* регламентируют только содержание задания, оставляя обычно подчиненным свободу выбора способа действий, а иногда и сроков исполнения. *Совет* же предоставляет свободу и в отношении содержания, оставляя лишь неизменным его самую глубокую суть.

Распоряжения могут усиливаться рядом дополнительных мер воздействия на исполнителя, например, убеждением, апелляцией к логике, если он имеет одинаковые с руководителем взгляды; пожеланием или просьбой, если суть задания с моральной точки зрения выглядит сомнительной; обещанием вознаграждения; угрозами.

При отдаче распоряжения нужно иметь в виду, что большинство людей слабо воспринимают отдаленную перспективу и всегда начинают с того, что им ближе и понятнее. Как показывает практика, существует общая закономерность, состоящая в том, что задание с четко очерченными контурами, ясными задачами и определенными методами будет первоочередным для исполнителя. А менее конкретное задание, хотя, возможно, и более важное, будет отодвинуто на второй план. Поэтому задание должно быть ясно и четко сформулировано, а сроки его выполнения — точно определены.

Задание должно логически вытекать из сложившейся ситуации, чтобы исполнитель хорошо понимал не только его смысл, но и важность и обоснованность. Это достигается всесторонним информированием исполнителя о ситуации и ходе работ. Исследования показали, что недостаток информации препятствует развитию творческого подхода и заинтересованности при выполнении задания.

Организация деятельности по выполнению задания должна быть четко регламентирована, в противном случае ослабляется исполнительская дисциплина. Однако на практике существуют определенные границы числа норм и предписаний, которые исполнитель в состоянии учитывать. Их превышение приводит к тому, что они начинают игнорироваться, независимо от важности и необходимости соблюдения. К тому же чрезмерное количество инструкций вызывает путаницу, ошибки и, как следствие — появление новых инструкций, еще более усложняющих работу. Поэтому должен существовать определенный минимум инструкций, по возможности, полных, тщательно, но без лишней детализации составленных и не противоречащих друг другу.

Считается, что противоречивые задания (например, проблема оптимизации сочетания текущих и перспективных целей организации) лучше давать одному лицу, которое должно искать компромисс между ними.

Цель распоряжения состоит не только в том, чтобы обязать к тем или иным действиям, но и чтобы вызвать инициативу у подчиненных. Это обеспечивается следующими моментами:

соответствием распоряжения возможностям подчиненных, их уровню культуры и образования, психологическим особенностям;

возможностью проявления личных способностей, инициативы, самостоятельности, в том числе в условиях состязательности;

пониманием важности, ответственности, полезности решения сформулированной задачи;

формированием у исполнителей определенного психологического настроя на необходимые действия путем предварительной договоренности, облечения задания в форму вежливой просьбы вне зависимости от личных отношений, подчеркиванием способностей данного лица успешно его выполнить.

Отдавая распоряжение, руководитель должен убедиться в хорошем понимании подчиненным его содержания, исключить возможность дополнительных поручений, довести до исполнителя сроки и форму отчетности и периодически осуществлять контроль за его деятельностью и результатами.

#### **§ 4. Последствия неограниченной власти и безвластия**

Существует заблуждение, что власть любого ранга автоматически придает нужный вес и авторитет лицу, занимающему определенный пост, а также наделяет его неограниченной властью, необходимыми навыками и способностями к управлению. Иногда это порождает некомпетентных, бесталанных и грубых руководителей, работать с которыми очень сложно и неинтересно.

Сочетание качеств и знаний менеджера и специалиста в соответствующей области деятельности является одной из важнейших составляющих эффективной и бесперебойной работы организации. Многие руководители, вышедшие из технических и инженерных работников, считают управленческие навыки необязательными. Они опираются на технические знания и навыки вместо управленческих, и, не умея организовать работу подчиненных, выполняют сами большой объем непрямых обязанностей. Это создает неразбериху в деятельности, перегруженность одних и недостаточную загруженность других работников и ведет в конечном итоге к отсутствию четкого механизма реализации власти. Такие руководители избирают стиль автократического руководства в крайней степени проявления всех присущих ему качеств. В конечном счете наблюдается стремление к захвату неограниченной власти. При данном типе руководства понятие «власть» достигает своего абсолютного значения, и последствия ее могут распространяться на решения не только в сфере профессиональной деятельности, но и вне ее. Подчиненные фактически не имеют никаких личных прав, а следовательно, изменение выбранного руководителем курса действий уже невозможно. Состояние зависимости подчиненных от своего руководителя может быть обусловлено множеством причин, которые связаны со стремлением к достижению определенных индивидуальных целей, т. е. необходимого для них результата деятельности на данный момент (материальный достаток, продвижение по службе, профессиональное самовыражение, обретение властных полномочий и др.).

Эффективность организации, основанная на неограниченной власти, может проявляться в ее способности быстро, в короткие сроки выполнять достаточно трудные задачи в наименее благоприятных условиях. Как правило, успех, достигнутый таким образом, не долговечен,

потому что, добившись цели, руководитель часто пытается удержать свою власть искусственным путем, что может противоречить интересам остальных членов организации, а его уход или устранение разрушает организационную ситуацию. В любом случае происходит снижение эффективности деятельности, а иногда ее полный провал.

Отклонения от нормы в работе коллектива — это не обособленные явления, с которыми надо бороться, а последствия упущений в рациональной управленческой деятельности. Поэтому руководителю необходимо уметь предвидеть последствия реализации власти, которой он располагает. Важной задачей является соблюдение основных направлений грамотного управления персоналом. Все они относятся к области человеческих отношений и дополняются необходимыми организационными чертами, включающими: 1) должностные инструкции и стандарты; 2) делегирование полномочий; 3) отношения с коллегами; 4) определение конечных результатов; 5) оценку положительных сторон работы подчиненных; 6) оценку отрицательных сторон работы; 7) действия по исправлению ошибок; 8) систему вознаграждений; 9) систему продвижения по службе; 10) интерес к личности подчиненных и др.

Среди проблем, которые порождены неограниченной властью, можно выделить три основные.

1. Внутренняя неуверенность руководителей (например, молодых или недавно получивших назначение), которая заставляет их сомневаться в возможности успешного выполнения порученного дела при условии, что они делегируют часть прав и обязанностей своим подчиненным. Поэтому такой руководитель, давая распоряжения, старается сохранить за собой максимум властных полномочий, а на исполнителя переложить больше ответственности, чем это должно быть, и даже найти источник личной зависимости подчиненного. Это приводит к нарушению равновесия между делегированными правами и обязанностями и ставит исполнителя в положение «крайнего», т. е. отвечающего за все конечные результаты задания, что в свою очередь укрепляет в руководителе уверенность во власти должности, которую он занимает.

II. Трудность понимания смысла некоторых видов современной деятельности из-за их обманчиво простой формы. Многие современные руководители не очень стараются (или не видят в этом необходимости) вникнуть в сущность различных видов деятельности в организации. Они зачастую довольствуются поверхностным знанием смысла и содержания выполняемой сотрудниками работы, не обращая внимания на главное. Сегодня это весьма часто подтверждается фактами найма на работу специалистов, не имеющих необходимой подготовки и образования, в расчете на быстрое обучение их на практике, что в большинстве случаев не оправдывается и наносит организации серьезный урон.



Поверхностный подход к работе со стороны руководителя приводит к тому, что исполнители получают возможность не работать, а лишь имитировать выполнение обязанностей. Причем это порождает примитивное мышление и дилетантское поведение как руководителя, не желающего вникнуть в суть дела, так и подчиненного, не знающего, в чем эта суть заключается или не желающего быть «умнее начальника». В результате исполнитель занимает позицию безоговорочно принимающего всю неограниченную власть своего руководителя.

III. Манипулирование и другие жесткие методы психологического воздействия на работников. В повседневной практике часто возникают ситуации, когда прямое воздействие невозможно или неэффективно. В таких случаях манипулирование остается единственным средством воздействия и влияния на подчиненных. Однако всегда существует опасность того, что имевшее место успешное манипулирование один раз станет нормой руководства. Это может превратить подчиненных в послушных марионеток и бездумных исполнителей в руках руководителя.

Руководитель не всегда умеет находить общий язык с подчиненными. Одним из крайних негативных проявлений взаимодействия коллектива и руководителя может быть противостояние, т. е. когда интересы и цели коллектива (подчиненных) не совпадают с целями организации, и (или) руководитель не может направить действия подчиненных на достижение этих целей. В таких ситуациях руководитель не выполняет необходимые функции, разрывая тем самым иерархические нити процесса управления. В определенном подразделении или на одном из управленческих уровней наступает *безвластие*. Последствия его могут развиваться по-разному. Так, если подчиненные представляют сплоченный коллектив, то среди них скорее всего есть неформальный лидер, тогда властные полномочия и возможность влиять на поведение сотрудников перейдут к нему. При этом диапазон власти лидера может быть более широк, чем у руководителя, и не стеснен рамками должностных полномочий. Как правило, в трудовом коллективе доминирующее положение занимает деловой лидер. И это понятно, так как подобный коллектив создается прежде всего для получения определенной продукции, а не для решения личных проблем работников. Однако не следует забывать и об эмоциональной стороне дела, т. е. возможности возникновения такого поведения, которое будет негативно сказываться на результатах работы коллектива. Следовательно, развитие ситуации в условиях безвластия будет зависеть от уровня компетентности, грамотности, профессионализма и наконец целей и ценностей, которые лежат в основе сплоченности коллектива, и стремления неформального лидера направить действия людей в позитивное русло дея-

тельности. В таком случае следует говорить о безвластии с формальной точки зрения. Здесь ситуация может быть взята под контроль руководством более высокого ранга и приведена в норму.

Если среди подчиненных не будет выдвинут лидер, то безвластие приобретает черты *анархии*, что гораздо опаснее, так как у каждого члена коллектива существует своя цель, которую он скорее всего не согласует с коллегами, а следовательно, ситуация становится трудно управляемой.

Для равномерного во всех отношениях, комфортного и эффективного существования организации и ее коллектива необходимо соблюдение соотношения зависимостей двух видов: зависимости подчиненных от руководителя и зависимости руководителя от подчиненных. Это называется *балансом власти*.

В некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от их решения в ряде вопросов, по которым требуется мнение специалистов; от влияния, которым пользуется тот или иной подчиненный у своих коллег; от способности отдельных подчиненных выполнить конкретное задание с наилучшим результатом.

Таким образом, можно выделить фактор, способствующий появлению власти у подчиненных, — это контроль над доступом к информации, специальным знаниям и определенному инструментарию. Исследователи показали, что этот вид власти реален в тех организациях, где руководство зависит от подчиненных из-за необходимости гарантированного выполнения заданий, требующих их высокого профессионализма или большого объема рутинной работы. Примером может служить персонал, обслуживающий руководителя высшего ранга, — секретари, референты, главные и ведущие специалисты.

Подобные отношения зависимости могут возникать между руководителями и влиятельными клиентами, банками, различными государственными организациями и т. п. В случае давления со стороны руководителя лица, обладающие реальной властью как внутри организации, так и вне, могут продемонстрировать ее, что неизбежно приведет к конфликту. Поэтому баланс власти должен поддерживаться на уровне, достаточном для достижения целей организации.

### *Краткие выводы по главе*

Главной целью руководителя является направление усилий коллектива на достижение общих целей организации при любых условиях. Она достигается с помощью власти, под которой подразумевается способность того или иного лица оказывать влияние на поведение людей с целью подчинить их своей воле.

Власть базируется на двух началах — личном и организационном, т. е. должностном. В том и другом случаях используются различные способы ее реализации.

Власть должности возникает не из самой должности, а передается ее обладателю теми, кому он подотчетен. Данная основа власти включает: принуждение, вознаграждение, власть над ресурсами, власть связей.

Личная власть — это степень уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных, близость их целей и жизненных установок. Основными формами личной власти могут быть: экспертная власть, власть примера, право на власть.

Диапазон власти конкретного лица определяется его возможностями вносить определенные изменения в поведение, отношения и ощущения подчиненных, т. е. влиять на них. Понятия власти и влияния тесно взаимосвязаны, но диапазон влияния шире.

Власть бывает формальной, т. е. обусловленной официальным должностным местом лица, и реальной, опирающейся не только на должность, но и авторитет, которым пользуется руководитель среди сотрудников.

Понимание власти и влияния тесно связаны с лидерством, которое является важным и эффективным механизмом управления организацией, так как предполагает обязательную совместимость целей лидера и тех, кто за ним следует.

Конкретные средства, с помощью которых руководитель может воздействовать на исполнителей, могут быть очень разнообразны. Они зависят от ситуации, сложившейся в организации, и включают такие формы, как: распоряжение, приказ, указания, поручение и др.

## Глава 11 ПОЛНОМОЧИЯ СУБЪЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ

### § 1. Полномочия и их виды

Каждый элемент структуры управления организацией (подразделение или отдельная должность) является носителем определенных управленческих полномочий.

Полномочия представляют собой ограниченное право и ответственность использовать ресурсы организации, самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные управленческие действия в организации.

Полномочия предоставляются должности, а не лицу, ее занимающему в данный момент. В случае если человек меняет должность, то он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой. Однако полномочия не могут быть реализованы должностью, если ее не занимает человек, поэтому принято говорить о предоставлении полномочий конкретному лицу.

Согласно определению полномочия являются ограниченным правом использовать ресурсы и управлять людьми. Масштабы полномочий, концентрируемых на том или ином уровне управления, определяются рядом факторов. Прежде всего это — *сложность, важность и разнообразие* решаемых проблем. Чем их больше, тем значительнее должны быть полномочия соответственного уровня. На масштаб полномочий действует глубина разделения труда и ритмичность производственных процессов; первая — упрощает отдельные операции, а вторая — приводит к большей стандартизации деятельности в целом. Потребность в значительных полномочиях уменьшается по мере снижения сложности.

Не требуется больших полномочий и в условиях *развитой системы коммуникаций*, позволяющей при необходимости связаться с руководителем и получить необходимые указания.

Во многом полномочия определяются *личными особенностями руководителей и исполнителей*, прежде всего опытом, знаниями и уровнем квалификации.

Наконец, полномочия зависят от *морально-психологического климата* в организации. Если он благоприятен, исполнителям могут быть предоставлены значительные полномочия, которыми они не будут злоупотреблять по отношению друг к другу, и наоборот, неблагоприятные коллективы должны быть под более жестким контролем руководства.

В количественном отношении масштабы полномочий характеризуются величиной ресурсов, которыми данный уровень управления может распоряжаться самостоятельно, а также числом лиц, прямо или косвенно обязанных выполнять принятые решения.

Пределы полномочий в организации определяются установленными правилами, должностными инструкциями, изложенными в письменном виде, но некоторые полномочия могут передаваться подчиненному и в устной форме. Расширение пределов полномочий происходит обычно либо по горизонтали, либо по вертикали в направлении более высоких уровней. Например: работники одного коллектива, не получив на то распоряжение начальника, помогают друг другу с целью завершить задание в срок; заместитель руководителя принимает решение, не терпящее отлагательства, за своего начальника, не имея соответствующих полномочий. Следовательно, превышение полномочий может быть оправдано только в том случае, когда это необходимо для выполнения задач.

Большая часть полномочий руководителя определяется традициями не только данной организации, но и общества, в котором она функционирует. Люди подчиняются приказам руководителя частично из-за то-

го, что так принято. Все привыкли к тому, что в коллективе есть человек или люди, которые приняли на себя функцию распределения полномочий между исполнителями и несут за это ответственность.

Руководители не могут требовать выполнения обязанностей, противоречащих законам или культурным традициям, по крайней мере на длительный срок. Это важное ограничение, но именно с ним часто сталкиваются организации при выполнении планов. Например, предприятие бывает вынуждено отказаться от прибыльной деятельности из-за того, что ее проведение связано с необходимостью нарушения закона или отклонением от норм общепринятого поведения. Однако на практике ограничения, налагаемые на полномочия, часто нарушаются.

Не следует путать два понятия «полномочия» и «власть». Если полномочия представляют собой ограниченное должностью право использовать ресурсы, то власть является реальной способностью руководителя действовать или влиять на сложившуюся ситуацию. Следовательно, можно рассматривать как минимум две ситуации.

1. У работника есть власть, но нет полномочий. В этом случае от порядочности и компетентности специалиста зависит, как он использует ситуацию — с пользой для организации (подразделения) или для себя лично.

2. У специалиста есть полномочия, но нет реальной власти. Это может негативно сказаться на общей эффективности деятельности организации, например, если исполнители будут саботировать приказы руководителя.

Таким образом, полномочия определяют, что лицо, занимающее должность, *имеет право делать*, а власть — что он *может делать на практике*, т. е. в действительности.

Ограниченность полномочий является результатом существования в организации многоуровневой системы управления. Это вызывает необходимость рассмотрения отношений между уровнями полномочий, которые проявляются в виде двух общих типов. Они обозначаются как линейные и аппаратные (штабные) полномочия, причем оба типа могут применяться в различных формах.

**Линейные полномочия.** Они передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее по цепочке к другим подчиненным. Линейные полномочия дают руководителю узаконенную власть для управления своими подчиненными. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право принимать решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями в тех пределах, которые установлены законом, организацией, традициями или обычаями. Например, директор имеет право принимать решения по вопросам приема на работу, установления размера

должностного оклада, приобретения некоторых видов товаров для организации и другим в рамках всей организации; руководитель подразделения может решать аналогичные вопросы только в рамках своего подразделения и объема выделенных ему материальных и финансовых ресурсов.

Последовательная цепочка возникающих линейных полномочий создает иерархию уровней управления. Поскольку полномочия распределяются людьми обычно передаются сверху вниз, то процесс создания иерархии называется *скалярным* (от лат. *scalaris* — лестничный, ступенчатый). Для такой организации характерно управление посредством *цепи команд*. Наиболее наглядный пример цепи команд — это иерархия военных организаций. При большой длине цепи команд наблюдается существенное замедление скорости обмена информацией, что сказывается на эффективности принятия оперативных решений. Следовательно, длина цепи команд и обязанности, распределенные между должностями в ней, должны соответствовать определенной ситуации и задачам, стоящим перед организацией. Но существуют два понятия, которые должны всегда учитываться при формировании взаимоотношений в организации: принцип единоначалия и необходимость ограничения нормы управляемости.

Согласно *принципу единоначалия* работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать перед ним. В организации, которая придерживается этого принципа, все формальные взаимоотношения должны направляться по цепи команд. Лицо, у которого возникла какая-либо проблема, не может обратиться через голову своего непосредственного начальника к руководителю высшего уровня по данному вопросу. Также и руководитель высшего уровня не может дать задание или приказ исполнителям низшего уровня, минуя непосредственных руководителей. На протяжении столетий принцип единоначалия подтвердил свою ценность, прежде всего в качестве координирующего механизма.

*Норма управляемости* — это количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю.

На норму управляемости оказывают влияние такие факторы, как: квалификация персонала, размещение сотрудников в помещении, наличие помощников, заместителей и секретаря, а также характер руководителя и т. п.

В процессе организации деятельности многие линейные руководители сталкиваются с целым рядом проблем, которые они не могут разрешить из-за недостатка специальной квалификации и знаний (например, в области права, новейших технологий и т. п.), т. е. линейные полномочия не могут обеспечить потребности организации в комплексном под-

ходе к управлению. Возникает необходимость создания административного аппарата, своеобразного «штаба», наделенного специфическими функциями и полномочиями при подготовке решений.

**Аппаратные (штабные) полномочия.** Данные полномочия помогают организациям использовать специалистов без нарушения принципа единоначалия для решения задач консультативного или обслуживающего характера в рамках деятельности, направленной на достижение поставленных целей.

В идеале штабной персонал должен быть минимальным, но увеличение размеров фирмы, разнообразия продукции, числа покупателей и поставщиков ведет к росту количества связей и объема необходимой информации, масштабов аналитической работы. В этих условиях штаб стремительно увеличивается, зачастую это происходит быстрее, чем развитие фирмы в целом, что является источником опасности бюрократизации системы управления.

Штабной аппарат весьма неоднороден, причем не только профессионально, но и функционально. Часть его составляют специалисты, приглашаемые на временной или постоянной основе для консультирования линейных руководителей по тем или иным узким проблемам. Другую часть составляет обслуживающий персонал: отдел кадров, машбюро и т. п. Особое место занимает так называемый личный персонал, хотя он является по существу разновидностью обслуживающего: секретари, референты, помощники. Личный аппарат создается при руководителях высшего ранга и предназначен для повседневной помощи.

Основные виды штабных полномочий делятся на рекомендательные, координационные, контрольно-отчетные, согласительные.

Суть *распорядительных* полномочий состоит в том, что их обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются. Эти решения обычно предписывают методы работы, иными словами, то, как действовать, чтобы достичь целей.

Для сохранения единства управления, или *единоначалия*, которое обеспечивается подчинением исполнителей только одному линейному руководителю, содержание и объем функциональных полномочий строго регламентируются. Например, компетенция функционального руководителя распространяется только на один уровень вниз. Обычно такими полномочиями располагают главные специалисты организации (главный бухгалтер, главный инженер, главный энергетик и др.) и руководители соответствующих служб (плановой, маркетинговой и др.).

*Рекомендательные* полномочия заключаются в том, что их обладатели при необходимости могут давать советы нуждающимся в них руководителям или исполнителям, каким образом лучше всего решить тот

или иной узко-профессиональный вопрос. Но в отличие от предыдущего случая принимаемые решения не являются обязательными для исполнения и не носят инициативного характера. Линейные руководители могут по своему выбору решить проблему, даже не поставив аппарат в известность. Более того, они вправе решать, обратиться ли им за помощью или советом. Рекомендательными полномочиями обладают различного рода специалисты, референты, консультанты и т. п.

*Контрольно-отчетные* полномочия предоставляют возможность их носителям осуществлять в официально установленных рамках проверку деятельности руководителей и исполнителей, требовать от них предоставления обязательной информации, осуществлять ее анализ и направлять полученные результаты вместе с собственными выводами в соответствующие инстанции. Например, контрольно-ревизионные управления в министерствах могут проводить проверку деятельности в подведомственных организациях.

*Координационные* полномочия связаны с выработкой и принятием совместных решений. Личность, или подразделение, которое наделяется данными полномочиями, имеет право от имени высшего руководства согласовывать деятельность отдельных субъектов управленческой структуры и направлять ее в русло, соответствующее целям организации. Координационными полномочиями обладают различного рода комитеты и комиссии, создаваемые на временной или постоянной основе для решения сложных или спорных проблем. Например, работа комиссии по трудовым спорам и др.

Своеобразным барьером для принятия ошибочных решений и системой, уравнивающей власть линейных руководителей, выступают *параллельные* полномочия. Являясь одним из видов координационных полномочий, они применяются в компаниях чаще всего для контроля финансовых расходов, для чего требуются две подписи (директора и главного бухгалтера), например, в случае всех крупных покупок.

*Согласительные* полномочия состоят в том, что их обладатель в обязательном порядке высказывает в пределах компетенции свое отношение к решениям, принимаемым в рамках линейных или функциональных полномочий.

Согласительные полномочия могут быть *предостерегающими* или *блокирующими*. Первыми располагает, например, юрист, который проверяет соответствие решений руководства действующим правовым нормам, указывает на содержащиеся в них ошибки и нарушения и предлагает их исправить. В то же время руководитель может не принять во внимание мнение юриста, беря на себя всю полноту ответственности за возможные негативные последствия.



Блокирующими, или параллельными, полномочиями обладает главный бухгалтер. Без его согласия, оформляемого в виде личной подписи, вообще не может быть принято решение, реализация которого связана с расходованием денежных средств.

Между штабными и линейными руководителями складываются довольно непростые отношения. Штабные специалисты, как правило, хуже знают практику и иногда дают оторванные от жизни рекомендации. Это вызывает недовольство линейных руководителей и может приводить к конфликтам. Чтобы избежать этого, «штабникам» делегируют полномочия, которые распространяются только на один «этаж» вниз, и их сфера четко ограничивается вопросами «как?», «когда?» и реже «где?», «что?» и «кто?» должен делать.

Четкое распределение обязанностей внутри фирмы между линейными и штабными видами деятельности предусматривается организационной структурой управления, т. е. официально оформленной системой отношений между ее подразделениями и должностями, сформировавшейся в процессе делегирования полномочий.

Управленческие полномочия неотделимы *от ответственности*, т. е. необходимости отдавать отчет за принятые решения, активные действия и их последствия. При этом полномочия должны быть соразмерны ответственности и не должны быть бо́льшими, чем это необходимо для решения задач. Приняв полномочия, подчиненные несут персональную ответственность перед руководством за их использование. Руководство в свою очередь единолично отвечает перед высшими инстанциями за все, что делают его подчиненные, и не имеет права, даже делегировав полномочия, от этой ответственности уклониться.

Различают два вида ответственности: общую и функциональную.

*Общая* ответственность имеет своим объектом создание условий, необходимых для осуществления управленческой деятельности, например, подбор кадров, подготовка документов и др. Такую ответственность обычно несет руководитель.

*Функциональная* ответственность связана с выполнением конкретной работы, задания и лежит на исполнителе.

Управленческие полномочия и ответственность должны соответствовать друг другу, иначе могут возникнуть самые неблагоприятные последствия для организации и ее персонала. Так, в случае превышения полномочий по сравнению с ответственностью открывается свобода для административного произвола, поскольку многие действия руководителей могут остаться безнаказанными. Обратная же ситуация приводит к параличу активной деятельности, так как люди будут опасаться сделать лишний шаг из-за боязни неблагоприятных для себя последствий.

Соответствие полномочий и ответственности в каждом звене управленческой структуры является одним из важнейших условий ее нормального функционирования.

## **§ 2. Должностные права и обязанности руководителей**

Должностные права и обязанности руководителя находятся в тесной зависимости от тех задач, которые ему предстоит решать в процессе своей работы. Поэтому их рассмотрение целесообразно начать с анализа важнейших функций руководителя.

В процессе управления руководитель осуществляет ряд функций, т. е. обязательных видов деятельности (обязанностей), среди которых необходимо выделить следующие: административная, стратегическая, экспертно-консультативная, инновационная, представительская, коммуникационная и социальная. Разберемся в содержании названных выше функций.

**Административная функция** является одной из наиболее значимых в деятельности руководителя. В переводе с латинского «администратор» буквально означает «управитель», человек, выполняющий управленческую работу.

Традиционно специалисты склонны разделять управленческий процесс на пять этапов: планирование, организация, руководство людьми, мотивация и контроль. Считается, что именно через них проходит в своей работе каждый управленец. Поэтому в административную функцию входит пять подфункций:

1) **планирование**, в процессе которого руководитель определяет этапы выполнения задания, намечает, как достичь единых рабочих целей, предполагает возможные варианты решения потенциальных проблем;

2) **организационная**, связанная с созданием необходимых условий деятельности — распределение среди исполнителей полномочий, задач, ресурсов, инструктирование и др.;

3) **кадровая**, заключающаяся в организации подбора необходимых работников, их ориентации, профессионального обучения, обеспечения необходимым инструктажем и т. п.;

4) **стимулирующая**, предполагающая действия, направленные на убеждение и воодушевление исполнителей, их поощрение за успешно выполненную работу, наказание за провинности;

5) **контрольная**, заключающаяся в оценке промежуточных и конечных результатов деятельности организации, проведение ее необходимой корректировки.

В основе **стратегической функции** лежат планирование и прогноз возможных событий в сфере деятельности не только конкретного руководителя, но и всей организации в целом в процессе разработки стратегии и составления планов.

**Экспертно-консультативная функция** имеет как минимум три основных направления развития деятельности руководителя:

- 1) в связи с реализацией им профессиональной компетентности;
- 2) в связи с действиями по оптимизации организационного процесса, который выражается в передаче части руководящих полномочий подчиненным;
- 3) в связи с контролем работы подчиненных, осуществляемым в форме консультирования, проведения собеседования, публичного обсуждения результатов и др.

В рамках нового этапа НТР все большее значение приобретает **инновационная функция**, тесно связанная с предыдущей. В процессе ее реализации руководитель направляет разработку и внедрение новых видов продукции и услуг, создает условия для соответствующей перестройки организации и системы управления ею, постоянно знакомится с новинками и дает необходимые консультации подчиненным.

Осуществляя **представительскую функцию**, руководитель в той или иной мере представляет свой коллектив на разных уровнях внутриорганизационной иерархии как по горизонтали (например, отношения со смежниками), так и по вертикали (отношения с вышестоящим руководством, администрацией). Эта сторона представительства выражается в умении руководителя отстаивать интересы своего коллектива (коллектива подразделения). Кроме этого, представительская функция может реализовываться в активности руководителя за пределами его организации, т. е. во взаимоотношениях с другими организациями. Во всей этой деятельности руководитель является своеобразным «лицом коллектива».

В век информации все большую роль играет **коммуникативная функция**, включающая большой диапазон действий, затрагивающих человеческий фактор: прием на работу, проведение совещаний, прием посетителей, ответы на письма и телефонные звонки, распространение деловой информации, проведение переговоров и др.

Все возрастающее значение человеческого фактора в жизни организации выводит на одно из первых по значению мест социальную функцию. Выполняя ее, руководитель создает в организации благоприятный морально-психологический климат, атмосферу комфорта, поддерживает существующие традиции и стандарты поведения и формирует новые, помогает подчиненным в трудную минуту.

В рамках рассмотренных функций для руководителя определены: соответствующие права по решению возникающих вопросов самостоятельно или по согласованию с вышестоящим руководством;

круг подчиненных и степень их участия в подготовке документов различного уровня;

полномочия во внешних контрактах.

В различных ситуациях и на разных уровнях управления те или иные права и обязанности руководителя имеют неодинаковое значение. Так, в период создания или перестройки организации прежде всего нужны *руководители-предприниматели*, создающие концепцию развития, принимающие ответственные решения и смело берущие на себя риск последствий, и *руководители-лидеры*, увлекающие людей новыми перспективами, раскрывающие их способности и направляющие на решение поставленных задач.

В период стабильного развития на первое место выдвигаются *руководители-плановики*, создающие, исходя из текущих реалий, планы и программы развития, а также *руководители-администраторы*, осуществляющие в соответствии с плановыми заданиями организаторскую, координирующую, контролирующую деятельность с помощью приказов, поощрений и наказаний.

В работе руководителя много привлекательного. Она предоставляет широкие возможности для развития личности, для принятия самостоятельных решений интересных и сложных проблем, а также престижна, приносит уважение окружающих и сама по себе увлекательна. При этом основная его задача состоит не в том, чтобы делать ту или иную работу самому, а чтобы, изучив ситуацию и наметив план действий, организовать ее выполнение силами подчиненных, проконтролировать и оценить их действия.

В зависимости от уровня в управленческой иерархии можно выделить три звена руководства: высшее, среднее и низшее.

**Руководители высшего звена.** Их основные задачи состоят в формулировании миссии, ценностей и политики организации, основных стандартов ее деятельности, формировании структуры и системы управления, представительстве на переговорах с государственными органами и главными контрагентами.

Функции высших руководителей чрезвычайно сложны, разноплановы, требуют глубоких всесторонних знаний, аналитических способностей, задатков политика, дипломата, публициста и оратора. Поскольку сегодня каждый человек в отдельности таким критериям отвечать уже не в состоянии, высшее руководство реализует их в составе команды, где первое лицо является уже не «боссом», а первым среди равных. Последнее обстоятельство ослабляет борьбу за власть и тем самым облегчает смену поколений менеджеров.

Команда высшего руководства обычно подбирается *первым руководителем*, или *главным администратором*, занимающим свою должность на основании контракта с собственником (государством, акционерами, пайщиками), являющимся его доверенным лицом и несущим перед ним полную ответственность за состояние и результаты работы

организации. С юридической точки зрения в обязанности первого руководителя входят: организация работы в рамках, определяемых законодательством, уставом и другими документами; распоряжение в обусловленных рамках имуществом и средствами без специальной доверенности; заключение и расторжение хозяйственных договоров, открытие счетов в банках; решение кадровых вопросов; стимулирование руководителей более низких уровней.

Руководители среднего звена (основных подразделений и предприятий, входящих в данную организацию). Они назначаются и освобождаются от должности первым руководителем или его заместителями и несут перед ними ответственность за выполнение полученных заданий и сохранность имущества вверенных им подразделений. Через подчиненных руководителей они управляют деятельностью в подразделениях: устанавливают задания исполнителям, осуществляют текущий контроль, проводят мероприятия по совершенствованию организации и технологии производства, условий труда, соблюдению санитарных норм. В рамках компетенции им предоставлено право решать кадровые вопросы (частично самостоятельно, частично выходя с предложениями к руководству организации), поощрять и наказывать своих подчиненных.

Руководители среднего звена представляют собой наиболее бюрократизированную прослойку менеджеров, число представителей которой неуклонно растет, увеличивая «этажность» управленческих структур. Считается, что данная прослойка создает «эффект одеяла» между высшим и низовым уровнями управления, тормозит внедрение новых форм и методов работы. Отношение к представителям среднего звена управления в целом на Западе негативное и при любой возможности с ними ведется решительная борьба, иногда даже имеющая некоторые успехи. Например, за счет ликвидации целиком некоторых промежуточных управленческих структур размер этого слоя менеджеров удастся сократить по численности на 30—40 %.

Руководители низшего звена (бригад, участков, групп и др.). Они работают непосредственно с исполнителями и несут полную ответственность за их действия. Именно на них ложится вся тяжесть повседневного управления персоналом. В их обязанности входят: организация и координация труда подчиненных; обеспечение условий для выполнения ими качественно и в срок производственных заданий; контроль за соблюдением графика работ, рациональным использованием оборудования, материальных и иных ресурсов, производственной, технологической и трудовой дисциплины, техники безопасности; содействие рационализаторству, изобретательству, внедрению передовых методов работы.

Руководители низшего звена имеют право в установленном порядке премировать подчиненных, налагать на них дисциплинарную ответственность, делать соответствующие представления руководству подразделений и организации.

По мнению западных специалистов, помимо *официальных* обязанностей, закрепленных в соответствующих документах, руководители несут по отношению к своим подчиненным обязанности *неофициальные*. Они состоят в справедливом и уважительном отношении к работникам, проявлении интереса к их здоровью, личным проблемам, успехам, взаимоотношениям в коллективе, оказании им при необходимости всесторонней помощи.

Права, обязанности и ответственность руководителей всех уровней, равно как и всего персонала, закрепляются в должностных инструкциях. Наличие должностных инструкций позволяет во многом упорядочить процесс распределения полномочий и добиться более эффективной технологии управления в организации.

Должностная инструкция не только позволяет определить обязанности, права и ответственность персонала, но и оберегает его от выполнения несвойственных функций, подчеркивая систему взаимоотношений между руководителем и подчиненным ему работником. Кроме того, инструкция упорядочивает потоки информации в организации, формирует требования к должностям и порядку оценки работников. (Подробнее см. гл. 5.)

Однако инструкция не является неизменной, она должна и может совершенствоваться и корректироваться в соответствии с изменяющимися условиями деятельности.

### § 3. Делегирование полномочий

В современных условиях руководитель не в состоянии единолично решать все возникающие управленческие проблемы, даже непосредственно входящие в круг его служебных обязанностей, поскольку их очень много, они разнообразны и специфичны, а его знания, опыт и имеющийся запас времени ограничены.

Поэтому, сохраняя за собой выработку стратегии, контроль и общее управление, он передает решение менее значительных проблем, необходимые для этого права и сопряженную с ними ответственность подчиненным, которые обладают необходимыми знаниями, опытом и заинтересованы принять участие в управлении. В результате в рамках управленческой структуры происходит расщепление и рациональное перераспределение прав, обязанностей и ответственности между ее субъектами.

Этот процесс, принципы которого были разработаны в 1920-х гг. отечественным ученым П.М. Керженцевым, получил сегодня широкое распространение на Западе под названием «делегирование организационных полномочий и ответственности».

Выше мы уже встречались с понятием распределения полномочий, однако тогда речь шла о наделении ими *должностей*, образующих управленческую структуру; в данном случае полномочия и ответственность по предварительной договоренности передаются отдельным *лицам* или *коллективам*.

Делегирование полномочий происходит не только на официальной, но и большей частью на полуофициальной или даже неофициальной основе, и предполагает наличие благоприятного морально-психологического климата в коллективе и взаимного доверия между руководителями и исполнителями. Делегированию полномочий предшествует значительная подготовительная работа, которую должен осуществить руководитель. Она состоит в том, чтобы определить: для чего, кому, каким образом делегировать полномочия? какие выгоды для него, самих подчиненных и организации в целом при этом могут быть получены? какие препятствия могут возникнуть? Но общий подход заключается в делегировании полномочий максимальному количеству сотрудников, находящихся на самых низких этажах управленческой структуры, где на практике реализуются принимаемые решения.

Процесс делегирования начинается с классификации стоящих перед организацией или подразделением проблем, составления перечня полномочий, которые могут быть реально делегированы, выгод и риска, связанных с этим, характера, способностей и моральных качеств подчиненных.

Для решения вопроса о делегировании зарубежные специалисты в области управления рекомендуют использовать так называемую матрицу Эйзенхауэра, которая в значительной степени облегчает руководителю ориентировку в ситуации (рис. 11.1).

С точки зрения необходимости контроля, делегируемые проблемы можно разделить на следующие виды, требующие: текущего контроля за их результатами; обычного контроля или самоконтроля с периодическим информированием руководителя; специального контроля в отношении отдельных моментов; полного контроля и не допускающие отклонений от предписываемых действий. В предпоследнем случае полномочия делегируются выборочно, а в последнем — вообще не делегируются.



Рис. 11.1

Обычно делегируются следующие виды полномочий:

решение частных, узкоспециальных проблем, в которых исполнители разбираются заведомо лучше руководителя и прекрасно это понимают;

осуществление подготовительной работы (обобщение материала, формулировка первичных выводов, написание различных проектов), носящей в большинстве случаев рутинный характер, но тем не менее дающей возможность продемонстрировать свои способности;

присутствие на различных мероприятиях информационного характера, выступление с сообщениями, обмен опытом.

При этом черновая и малоинтересная работа чередуется с увлекательной, побуждающей исполнителей совершенствовать свои знания, навыки, соревноваться друг с другом, добиваться первенства. Игнорирование этих обстоятельств, постоянное вмешательство в процесс самостоятельной деятельности исполнителей, их подавление и т. п. приводят к резкому ухудшению морально-психологического климата и подрывают саму идею делегирования.

В то же время ни при каких обстоятельствах не делегируются: решения проблем, связанных с выработкой общей политики организации или подразделения, а также особо важных и срочных, предполагающих действия в условиях критических ситуаций или повышенного риска; общее руководство; рассмотрение конфиденциальных задач, вопросов, связанных с поощрением и наказанием сотрудников.

Чаще всего полномочия делегируются непосредственным подчиненным, а теми уже, по согласованию с руководителем, передают их дальше. Эти сотрудники должны быть способными, компетентными в своей области, иметь склонность к организаторской и управленческой деятельности, стремление преуспеть в ней и добиться успеха. Кроме того, они должны быть привержены целям организации и разделять взгляды руководителя, что позволяет оказывать им соответствующее доверие.

Процесс делегирования полномочий тщательно планируется исходя из целей организации, обычно отдельно по каждой задаче. При необходимости разрабатываются графики работы и контроля за ее выпол-



нением, создаются инструкции, определяющие границы ответственности подчиненных, которые заблаговременно знакомятся с этими документами и вносят в них необходимые предложения и поправки.

Поскольку способность людей реализовывать полномочия в тех или иных конкретных ситуациях не может быть четко определена заранее, делегирование полномочий связано с определенным риском. Однако риск этот оправдан, так как сулит всем сторонам немалые выгоды.

Прежде всего делегирование полномочий приближает принятие решений к месту их реализации, а следовательно, повышает их качество и оперативность, предотвращает растрату времени на ожидание распоряжений и указаний, отчего процесс управления в целом становится более эффективным.

Делегирование полномочий освобождает руководителей от многих текущих дел и позволяет заняться решением глобальных, наиболее сложных проблем, а также дает возможность более рационально распределить нагрузку среди подчиненных, выделить среди них возможных преемников, которые смогут их заменить при продвижении наверх или уходе на пенсию.

Делегирование полномочий подчиненным позволяет: максимально продуктивно использовать имеющиеся у них способности, знания, опыт и приобрести новые; проявить инициативу и самостоятельность; развить себя как личность; продемонстрировать окружающим собственные возможности, повысить в их глазах свой престиж и создать «стартовую площадку» для дальнейшего продвижения по служебной лестнице; наконец, просто получить большую удовлетворенность от работы.

Таким образом, делегирование полномочий обладает целым рядом положительных последствий как для руководителя, так и для исполнителя. Однако часто и те, и другие сопротивляются делегированию полномочий. Среди причин этого можно выделить следующие:

- излишняя загруженность текущими делами, не оставляющая времени для постановки задач подчиненным и осуществления контроля за их решением;

- непонимание важности проблемы делегирования полномочий и неумение правильно определить объект для делегирования;

- неверие в способности подчиненных, боязнь ответственности за их возможные неудачи;

- нежелание расставаться с любимым делом, которому отданы многие годы;

- наконец, боязнь подчиненных и конфликтов с ними.

Подчиненные в свою очередь могут уклоняться от принятия полномочий. Среди причин нежелания принимать дополнительную ответственность можно выделить наиболее распространенные:

отсутствие веры в себя, страх допустить ошибки, за которые придется нести ответственность;

недостаток знаний, некомпетентность в поручаемом для разработки вопросе;

нехватка информации, ограничивающая возможность качественно выполнить задание;

формальный подход к делу со стороны руководителя, т. е. так называемое фиктивное делегирование — передача подчиненному тех полномочий, которые он давно уже имеет.

Эффективность процесса делегирования полномочий во многом определяется разумным сочетанием интересов организации или подразделения, руководителя и исполнителя. Интересы организации учитываются путем соблюдения существующих там традиций, принятых стандартов и нормативов деятельности, исключения возможности злоупотребления полученными полномочиями. Интересы руководителей и исполнителей обеспечиваются рациональным распределением обязанностей и ответственности между ними, а также своевременным вознаграждением.

Руководитель должен обеспечивать организационную сторону процесса делегирования полномочий, например, первоочередным предоставлением необходимых материальных ресурсов, информации, проведением консультаций и оказанием помощи в трудных ситуациях. В его обязанности входят также активизация исполнителей и защита предоставленных им полномочий от сотрудников, которые обычно их нарушают.

При распределении управленческих полномочий в организации необходимо учитывать ряд важных обстоятельств, о которых необходимо упомянуть.

1. Полномочия должны быть достаточными для достижения стоящих перед данным субъектом целей. Поэтому следует помнить, что цели всегда являются первичными и определяющими объем предоставляемых полномочий.

2. Полномочия каждого субъекта должны увязываться с полномочиями тех, с кем ему приходится сотрудничать, чтобы обеспечить их взаимодополнение и в конечном счете сбалансированность всей системы управления.

3. Полномочия в организации должны быть четкими, чтобы каждый сотрудник знал: от кого он их получает, кому передает, перед кем несет ответственность и кто должен отвечать перед ним.

4. Исполнители должны самостоятельно решать все проблемы в рамках своей компетенции и нести полную ответственность за свою деятельность и ее результаты.

Полномочия в системе управления распределяются не всегда равномерно. Они могут быть по тем или иным причинам сосредоточены преимущественно на верхних или на нижних «этажах» власти. В таком случае можно говорить соответственно о *централизации* или *децентрализации* полномочий.

Степень централизации полномочий определяется следующими обстоятельствами:

1) издержками, связанными с принятием решения. Чем выше цена принятия решения, тем выше степень централизации полномочий;

2) задачей обеспечения единства политики, проводимой в организации;

3) размерами организации. Чем крупнее фирма, тем сложнее координировать деятельность внутри нее. Это приводит к возникновению преимущественно горизонтальных связей и ослаблению централизации;

4) особенностями исторического развития и традициями на фирме;

5) характером и мировоззрением высших руководителей;

6) характером деятельности. Некоторые виды деятельности сами по себе ограничивают возможность централизации полномочий, другие — наоборот, требуют ее;

7) динамикой бизнеса — чем она выше, тем выше должна быть децентрализация управления;

8) наличием необходимых кадров;

9) внешними силами — государственное регулирование, особенно в области налогообложения, действия профсоюзов и пр.

Преимущества централизованных полномочий с наибольшей силой проявляются в условиях существования крупных предприятий, которые занимаются массовым выпуском однородной продукции. Они заключаются в следующем:

1) в усилении стратегической направленности управленческого процесса и обеспечении при необходимости концентрации ресурсов на ключевых направлениях деятельности организации;

2) в устранении дублирования управленческих функций, что приводит к существенной экономии соответствующих затрат (создание единого заводоуправления с соответствующими функциональными подразделениями — плановый, бухгалтерского учета и отчетности, маркетинговый и пр.);

3) в концентрации процесса принятия решений в едином центре, в руках тех, кто лучше владеет общей ситуацией, имеет больший кругозор, опыт и знания.

Централизация полномочий имеет и оборотную сторону: затрачивается много времени на передачу информации из центра к исполнителям. К тому же в процессе движения информации первоначальная суть может искажаться, а часть ее теряется. В результате решения принимаются не оперативно, а принятые решения реализуются на практике неэффективно.

В современных условиях значительного усложнения производственных и информационных процессов, увеличения числа и степени хозяйственной самостоятельности субъектов, входящих в организации, их значительной территориальной разбросанности, динамичности рыночной конъюнктуры и т. п. возникла реальная потребность децентрализации процесса управления, что нашло свое проявление в дроблении полномочий и существенной самостоятельности уполномоченных в принятии соответствующих решений.

Децентрализация управления сопровождается рядом негативных последствий, которые необходимо учитывать в практической деятельности. Прежде всего решения носят локальный характер, оказываются малоэффективными или противоречат политике всей организации. Обособленность процесса принятия решений и концентрация его на нижних этажах управленческой структуры сказываются на интересах других подразделений и организации в целом.

### *Краткие выводы по главе*

Полномочия представляют собой ограниченное право и ответственность использовать ресурсы организации, самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные действия по управлению организацией. Масштабы полномочий, сконцентрированные на том или ином уровне управления, определяются сложностью, важностью и разнообразием решаемых проблем, развитостью системы коммуникаций, личными особенностями руководителей и морально-психологическим климатом в организации.

Многоуровневая система управления в организации рождает два основных типа полномочий: линейные и аппаратные, или штабные. Линейные — реализуются посредством цепи команд от высшего руководства вниз. Штабные носят консультативный или обслуживающий характер. Они направлены на обеспечение всей деятельности по достижению целей организации.

Полномочия ограничены правилами, зафиксированными в документах организации, а также факторами внешней среды, например законами.

Передача заданий, полномочий и ответственности подчиненным осуществляется путем их делегирования. Однако оно редко бывает эффективным, если руководитель не придерживается принципа соответствия объема делегированных полномочий объему возлагаемой ответственности.

Права, обязанности и ответственность всех сотрудников организации должны закрепляться в должностных инструкциях. Это позволяет во многом упорядочить процесс распределения полномочий и добиться более эффективной технологии управления на всех уровнях.

Процесс делегирования начинается с классификации проблем, стоящих перед организацией, составления перечня полномочий, которые реально могут быть делегированы, уточнения выигрыша и риска, связанных с этим, а также способностей и моральных качеств подчиненных.

Эффективность процесса делегирования полномочий во многом определяется разумным сочетанием интересов как организации или подразделения, так и руководителя и подчиненных.

Неравномерность распределения полномочий по различным «эштажам» власти позволяет судить о развитии двух противоположных процессов управления. Первый связан с централизацией власти, второй — с децентрализацией. Степень их развития в управлении зависит от большого числа внутренних и внешних факторов в деятельности организации.

## **Глава 12**

### **ВЫБОР СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ**

#### **§ 1. Общее понятие о стилях управления**

В повседневной работе перед каждым руководителем стоит проблема, как согласовать свои действия с действиями подчиненных. Это получило название управленческого стиля. Успех работы менеджера зависит от очень многих обстоятельств: содержания задачи и сроков ее решения; личности руководителя, особенностей коллектива или характера подчиненного; специфики сложившейся ситуации и др. Вопрос «когда какой управленческий стиль применять?» является, пожалуй, наиболее сложным в менеджменте.

Под стилем управления понимается манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая влиять на них и заставлять делать то, что в данный момент необходимо.

В настоящее время существует целый ряд теорий об основах формирования управленческих стилей. Стили управления складываются под влиянием конкретных условий и обстоятельств. В связи с этим можно выделить «одномерные», т. е. обусловленные одним каким-то фактором, и «многомерные», т. е. учитывающие два и более обстоятельств при построении взаимоотношений «руководитель — подчиненный», стили управления.

«Одномерные» стили управления. К ним относятся: авторитарный (или директивный), демократический и либерально-попустительский.

Предпосылки построения различных «одномерных» стилей управления содержатся в теориях «Х» и «У» Дугласа Мак-Грегора. Так, согласно теории «Х», люди изначально ленивы и при первой же возможности избегают работы. У них полностью отсутствует честолюбие, поэтому они предпочитают быть руководимыми, не брать на себя ответственности и искать защиты у сильных. Чтобы заставить людей трудиться, нужно использовать принуждение, тотальный контроль и угрозу наказаний.

Однако, по мнению Мак-Грегора, люди таковы не по своей природе, а вследствие тяжелых условий жизни и труда, которые начали меняться к лучшему лишь со второй половины XX в. В благоприятных же условиях человек становится тем, кем он есть на самом деле, и его поведение отражается уже другой теорией — «У». В соответствии с ней в таких условиях люди готовы брать на себя ответственность за дело, более того, даже стремятся к ней. Если их приобщить к целям фирмы, они охотно включаются в процесс самоуправления и самоконтроля, а также в творчество. И такое приобщение является функцией не принуждения, а вознаграждения, связанного с достижением поставленных целей. На таких работников опирается руководитель, исповедующий демократический стиль.

Краткая характеристика «одномерных» стилей управления, предложенная отечественным исследователем Э. Старобинским, дана в табл. 12.1.

Таблица 12.1. Характеристика стилей руководства

| Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными | Авторитарный (директивный) стиль                           | Демократический стиль                                                  | Либеральный стиль                                                  |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Приемы принятия решений                              | Единолично решает все вопросы                              | Принимая решение, советуется с коллективом                             | Ждет указания руководства или отдаст инициативу в руки подчиненных |
| Способ доведения решения до исполнителей             | Приказывает, распоряжается, командует                      | Предлагает, просит, утверждает предложения подчиненных                 | Просит, упрощает                                                   |
| Приемы принятия решений                              | Берет на себя или перекладывает на конкретного исполнителя | Распределяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями | Снимает с себя всякую ответственность                              |
| Отношение к инициативе                               | Подавляет полностью                                        | Поощряет, использует в интересах дела                                  | Отдает инициативу в руки подчиненных                               |

| Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными | Авторитарный (директивный) стиль                                                           | Демократический стиль                                                         | Либеральный стиль                                                                                 |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Отношение к подбору кадров                           | Борется квалифицированных работников                                                       | Подбирает деловых, грамотных работников                                       | Подбором кадров не занимается                                                                     |
| Отношение к недостатку собственных знаний            | Все знает и умеет, гипертрофированное самосознание                                         | Постоянно повышает квалификацию                                               | Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных                                          |
| Стиль общения                                        | Жестко формальный, необщительный                                                           | Дружески настроен, любит общаться                                             | Борется общения, общается с подчиненными только по их инициативе, допускает фамильярное обращение |
| Характер отношений с подчиненными                    | Диктуется настроением                                                                      | Ровная манера поведения. Постоянный самоконтроль                              | Мягок, покладист, иногда легковесен                                                               |
| Отношение к дисциплине                               | Приверженец формальной жесткой дисциплины                                                  | Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям | Требует формальной дисциплины, не умея ее соблюдать                                               |
| Отношение к моральному воздействию на подчиненных    | Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам | Постоянно использует разные стимулы                                           | Использует поощрение чаще, чем наказание                                                          |

В настоящее время в литературе по менеджменту выделяется также *делегирующий стиль* управления, представляющий собой совокупность приемов управления, манеру поведения руководителя, основанную на передаче задач подчиненным, которые принимают на себя и часть ответственности за их выполнение.

Используя приведенные в табл. 12.1 параметры взаимодействия руководителя и подчиненных, можно выделить следующие характерные особенности делегирующего стиля управления:

- приемы принятия решений — поручает принять решение «команде»;
- способ доведения — «команда» сама определяет исполнителей;
- приемы распределения ответственности — ответственность перераспределяется в «команде» самостоятельно в соответствии с объемом делегируемых полномочий;

— отношение к инициативе — поощряет, развивает, дает «команде» возможность самостоятельно ее обсуждать;

— отношение к подбору кадров — поручает поиск кандидатур «команде»;

— отношение к недостатку собственных знаний — постоянно повышает уровень квалификации, пополняет знания и поощряет эту черту у подчиненных;

— стиль общения — доброжелательный, внимательный к сотрудникам;

— характер отношения с подчиненными — отношения полного доверия;

— отношение к дисциплине — разумное, контроль передается «команде»;

— отношение к моральному воздействию на подчиненных — передает команде определение форм поощрения и порицания.

В целом можно сказать, что делегирование как стиль руководства возникло из демократического стиля, но получило ряд самостоятельных характеристик, связанных как с личностью руководителя (умение распознавать степень профессиональной зрелости сотрудников, владение ситуацией, высокая квалификация и др.), так и с наличием слаженного профессионального коллектива, способного принять на себя ответственность за порученное дело.

**«Многомерные» стили управления.** Они представляют собой комплекс взаимодополняющих, переплетающихся подходов, каждый из которых *независим от других*, поэтому может реализовываться *наряду с ними*. В моделях, отражающих различные подходы авторов к пониманию проблемы воздействия внешних факторов на поведение руководителя и подчиненных, делается попытка определить стили управления с помощью различных переменных факторов. В своем влиянии они создают ту или иную ситуацию. Задача руководителя состоит в том, чтобы понять, какие методы и способы воздействия на подчиненных необходимо применять для достижения эффективности в конкретной ситуации. Модели ситуационного управления имеют существенные различия по набору рассматриваемых стилей управления, ситуационных факторов и путей нахождения связи между ними, а также по определению эффективности самого руководства.

В современных условиях возникла практическая потребность в разработке таких подходов в организации управления, которые смогли бы соединить в себе лучшие черты ранее разработанных теорий. Основной упор в них делается на возможность провести ситуационный анализ эффективного управления как совокупности личностных характеристик руководителя и их проявления в поведении в конкретных условиях. Методы руково-



дства являются основой и одним из важнейших факторов, формирующих стиль управления как совокупность конкретных способов, с помощью которых происходит взаимодействие руководителей и подчиненных.

Другим фактором, обуславливающим управленческий стиль, являются *методы организации деятельности исполнителей*.

Многообразные управленческие стили редко выступают в чистом виде. В практике приходится наблюдать различные формы их смешения и особенности проявления. Например, нередко случаи, когда форма и содержание действий руководителя не совпадают между собой. Например, авторитарный по сути своей руководитель внешне ведет себя достаточно демократично. Такой руководитель с удовольствием вас выслушает, попросит внести предложения по обсуждаемому вопросу, поблагодарит за активное участие в разработке, но решение, о котором идет речь, давно уже принято им единолично. Возможен и обратный вариант: вполне демократичный по внутренним убеждениям руководитель внешне проявляет грубое, порой неуважительное поведение в общении с коллегами и подчиненными, что связано с его недостаточной воспитанностью и неумением правильно себя вести в коллективе.

Существенное влияние на проявление стиля руководства оказывает специфика ситуации, своеобразие решаемых задач, квалификация и сплоченность членов коллектива и др. Например, в критической для фирмы ситуации даже демократичный руководитель будет вынужден использовать более жесткие методы управления коллективом.

Как же решить, какой из стилей руководства хуже или лучше? Ответ на этот вопрос должен опираться на определенный критерий, в качестве которого многие исследователи использовали такие показатели эффективности деятельности группы (коллектива), как продуктивность работы группы и удовлетворенность ее членов трудом. Общий итог, к которому пришли исследователи, заключается в том, что, как правило, демократическое и авторитарное руководство имеет примерно равные показатели продуктивности, но что касается удовлетворенности трудом, то здесь весьма серьезное преимущество у демократического стиля руководства.

При этом надо учитывать, что руководителю приходится работать с людьми весьма различными по культурному и образовательному уровню, взглядам на жизнь, эмоциональному и личностному складу. В силу этого их реакция на один и тот же стиль руководства может оказаться неоднозначной. В частности, чем ниже квалификация и культура работника, тем легче он воспринимает авторитарный стиль руководства и, наоборот, люди демократичные по своей натуре, эмоциональные и открытые в поведении не смогут сработаться с жестким руководителем, требующим беспрекословного подчинения.

Руководителю очень важно уметь гибко использовать соответствующие стили. С течением времени у каждого руководителя вырабатывается свой стиль руководства. В чистом виде приведенные стили управления уже не могут быть достаточно эффективны в современном бизнесе. В соответствии со сложившейся ситуацией и степенью зрелости коллектива, как правило, применяются отдельные методы из всех стилей.

В настоящее время существуют определенные ключевые элементы организационной практики, которые помогают руководителю сориентироваться, как следует себя вести в тех или иных условиях. Для этого необходимо подробнее разобраться в сущности указанных стилей управления.

## § 2. Авторитарный стиль

Теоретической основой авторитарного стиля управления и его «эксплуататорской» и «благожелательной» разновидностей являются теории «Х» и «У» Дугласа Мак-Грегора.

«Эксплуататорский» авторитарный стиль сводится к тому, что руководитель, не доверяя подчиненным и не спрашивая их мнения и советов, единолично решает все вопросы и берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания, что, как и когда делать, а в качестве основной формы стимулирования использует наказание.

Если руководитель принимает решение в одиночку, а потом просто доводит его до подчиненных, то они воспринимают это решение, как навязанное извне, и критически обсуждают, даже когда оно действительно удачное. Выполняется такое решение с оговорками и безразлично. Сотрудники, как правило, радуются любой ошибке руководителя, находя в ней подтверждение своего негативного мнения о нем. В результате подчиненные привыкают быть исполнителями чужой воли, закрепляя в своем сознании стереотип «наше дело маленькое».

Для руководителя все это тоже не проходит без потерь, поскольку он оказывается в положении виновника, отвечающего за все ошибки, не видящего и не знающего, где и как они были допущены. Подчиненные же, хотя многое знают и замечают, но помалкивают, или получая от этого моральное удовлетворение, или считая, что его все равно не перевоспитать. Руководитель понимает сложившуюся ситуацию, однако бессилён обвинить окружающих в допущенных промахах, так как подчиненные не участвовали в выработке решения. Так формируется своеобразный замкнутый круг, который рано или поздно приводит к развитию в организации или подразделении неблагоприятного морально-психологического климата и созданию почвы для развития производственных конфликтов.

Следовательно, при эксплуататорско-авторитарном стиле руководства цена ошибок двойная: с одной стороны, экономические потери, а с другой — психологические травмы.

При более мягкой «благожелательной» разновидности авторитарного стиля руководитель относится к подчиненным снисходительно, по-отечески, интересуется при принятии решений их мнением. Но даже в случае обоснованности высказанного мнения может поступить по-своему, делая это зачастую демонстративно, чем значительно ухудшает морально-психологический климат в коллективе. При принятии решений он может учитывать отдельные мнения сотрудников и дает определенную самостоятельность, однако под строгим контролем, если при этом неукоснительно соблюдается общая политика фирмы и строго выполняются все требования инструкции.

Угрозы наказания, хотя и присутствуют, но не преобладают.

Претензии авторитарного руководителя на компетенцию во всех вопросах порождают хаос и в конечном счете влияют на эффективность работы. Такой начальник парализует работу своего аппарата. Он не только теряет лучших работников, но и создает вокруг себя враждебную атмосферу, которая угрожает ему самому. Подчиненные завистят от него, но и он во многом зависит от них. Недовольные подчиненные могут его подвести или дезинформировать.

Специальные исследования показали, что хотя в условиях авторитарного стиля руководства можно выполнить в количественном отношении больший объем работы, чем в условиях демократического, но качество работы, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже. Авторитарный стиль предпочтительнее для руководства простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты. Условия и функции использования авторитарного стиля управления приведены в табл. 12.2.

Таблица 12.2. Условия и формы использования авторитарного стиля

| Функция управления                                     | Условия и формы                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Принятие решения единолично руководителем              | При срочных или требующих оперативного решения задачах; в случае повторяющихся, традиционных решений                                                                                                            |
| Определение и формулирование общих целей руководителем | На начальном этапе формирования организации, трудового коллектива, построения команды; при низкой квалификации работников; в случае категорических разногласий в коллективе по поводу определения главных целей |
| Распределение обязанностей руководителем               | На начальном этапе формирования организации, трудового коллектива, построения команды; в ситуации, когда необходимо срочно провести перестройку сил                                                             |
| Установление рабочего времени                          | В сложных или экстремальных ситуациях, а также на начальном этапе формирования трудового коллектива                                                                                                             |

| Функция управления                                    | Условия и формы                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стимулирование и мотивация, исходящие от руководителя | На начальном этапе формирования организации, трудового коллектива, построения команды; в случае попытки участников команды удовлетворять личные потребности за счет коллективных; в случаях явных отклонений в производительности и качестве труда, демонстрируемых работниками |
| Жесткий, централизованный контроль                    | На начальном этапе работы коллектива, пока не действует правило «каждый контролирует и контролируется»; в случае отступления работников от установленных стандартов качества                                                                                                    |
| Подбор кадров                                         | Постоянная функция руководителя                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Распределение инвестиций руководителем                | На начальном этапе формирования организации, трудового коллектива; в случае, если коллектив принимает решение в пользу личных интересов в ущерб коллективным                                                                                                                    |

Таким образом, основой авторитарного стиля является сосредоточение всей власти и ответственности в руках руководителя, что дает ему преимущество в установлении целей и выборе средств их достижения. Последнее обстоятельство играет двоякую роль в возможности достижения эффективности.

С одной стороны, авторитарный стиль управления проявляется в порядке, срочности выполнения задания и возможности предсказать результат в условиях максимальной концентрации всех видов ресурсов. С другой — формируются тенденции к сдерживанию индивидуальной инициативы и одностороннему движению потоков информации сверху вниз, отсутствует необходимая обратная связь и, как результат, ухудшается социально-психологический климат в коллективе и усиливается текучесть кадров.

### § 3. Демократический стиль

Демократический стиль управления характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается привлекательным, а достижение успеха служит для них вознаграждением.

Выделяют две разновидности демократического стиля: консультативную и партисипативную. В условиях консультативной — руководитель в значительной мере доверяет подчиненным, консультируется с ними, стремится использовать все лучшее, что они предлагают. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется лишь в исключительных случаях. Сотрудники в целом удовлетворены такой системой руководства, несмотря на то, что большинство ре-

шений фактически подсказывается им сверху, и обычно стараются оказать своему начальнику посильную помощь и поддержать морально в необходимых случаях.

*Партисипативная* разновидность демократического стиля управления предполагает, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах, всегда их заслушивают и используют все конструктивные предложения, организуют широкий обмен всесторонней информацией, привлекают подчиненных к постановке целей и контролю над их достижением. При этом ответственность за последствия принятых решений не перекладывается на подчиненных.

Обычно демократический стиль управления применяется в том случае, когда исполнители хорошо, иногда даже лучше руководителя разбираются в тонкостях работы и могут внести в нее новизну и творчество. Руководитель-демократ в случае необходимости может идти на компромисс либо вообще отказаться от принятого решения, если логика подчиненного убедительна. Там, где автократ действовал бы приказом и давлением, демократ старается убедить, доказать целесообразность решения проблемы и выгоды, которую могут получить сотрудники. При этом первостепенное значение приобретает внутреннее удовлетворение, получаемое подчиненным от возможности реализовать свои творческие способности. Подчиненные могут самостоятельно принимать решения и искать в рамках предоставленных полномочий пути их реализации. Руководитель при осуществлении контроля ценит конечный результат, не обращая особого внимания на мелочи. Условия и формы использования демократического стиля управления приведены в табл. 12.3.

Таблица 12.3. Условия и формы использования демократического стиля

| Функция управления                 | Условия и формы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Принятие решения                   | Коллегиальное (консенсус), детальное рассмотрение всех предложенных альтернатив за исключением простых и рутинных решений                                                                                                                                                                                                        |
| Определение и формулирование целей | Вовлечение всех участников коллектива в обсуждение целей с задачей добиться их уяснения и понимания                                                                                                                                                                                                                              |
| Распределение обязанностей         | Руководитель совместно с работниками определяет их роли в общей работе, намечает личные цели                                                                                                                                                                                                                                     |
| Рабочее время                      | Руководитель согласовывает дополнительные объемы работы, сверхурочную занятость, время и величину отпусков                                                                                                                                                                                                                       |
| Стимулирование и мотивация         | Руководитель использует все формы материального и морального вознаграждения, поддерживает и поощряет сотрудников; обеспечивает справедливую оценку личного и коллективного труда; стремится определить личные потребности и мотивационные предпочтения подчиненных для их коррекции; выясняет потребности повышения квалификации |

| Функция управления        | Условия и формы                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Контроль                  | Руководитель согласовывает с подчиненными стандарты качества, добивается понимания необходимости следования им работников; способствует укоренению в работу правила «каждый контролирует и контролируется» |
| Подбор и работа с кадрами | Обсуждает с коллективом увольнение или вывод из него; поощряет развитие наставничества; совместно планирует и поддерживает ротацию кадров                                                                  |
| Распределение инвестиций  | Консультируется с подчиненными и формирует единое мнение по поводу инвестиций                                                                                                                              |

Как правило, обстановка, создаваемая руководителем-демократом, носит также воспитательный характер и позволяет достигать цели с малыми издержками. Происходит положительный резонанс власти: авторитет должности подкрепляется личным авторитетом. Управление происходит без грубого нажима, опираясь на способности сотрудников, уважая их достоинство, опыт и умение. Это формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе. К негативным последствиям использования демократического стиля следует отнести дополнительные затраты времени на обсуждение проблемы, что в экстремальных условиях может резко снижать эффективность управления.

Демократический стиль предпочтительнее для руководства сложными видами деятельности, где на первом месте выступает качество.

Делегирующий стиль может быть использован в следующих условиях деятельности коллектива (табл. 12.4).

Таблица 12.4. Условия и формы использования делегирующего стиля

| Функция управления                 | Условия и формы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Принятие решения                   | Делегируются только те решения, которые под силу опыту, квалификации и интеллектуальному уровню работников; возможно делегирование отдельным работникам, обладающим наилучшими знаниями и компетентностью в решении соответствующих проблем                                                                                        |
| Определение и формулирование целей | Руководитель доводит главную цель, коллектив же самостоятельно усиляет ее и преобразует в конкретные задачи при условии хорошо работающей, сложившейся деятельности. Наиболее подготовленным специалистам предоставляется право работать по собственным целям, если они находятся в русле главных целей организации, подразделения |

| Функция управления         | Условия и формы                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Распределение обязанностей | При высокой слаженности коллектива ему делегируется право самостоятельно распределять, кто и что должен делать                                                                                                                                                               |
| Рабочее время              | В случае когда коллектив достиг уровня самоуправляемости, ему делегируется право самостоятельно координировать рабочее время сотрудников, определять графики отпусков, предоставлять отгулов                                                                                 |
| Стимулирование и мотивация | Делегирование осуществляется только тем людям, которые хотят работать и имеют к этому мотивы. Эффективно работающему коллективу (отделу, подразделению) делегируется право определять собственные формы материального и морального вознаграждения                            |
| Контроль                   | Руководитель может делегировать коллективу функцию контроля в случае, если в нем эффективно действует принцип «каждый контролирует и контролируется». Специалистам экстра-класса, обладающим высокой степенью ответственности, руководитель предоставляет право самоконтроля |
| Подбор и работа с кадрами  | Проводить ротацию персонала, определять необходимость и сроки повышения квалификации работников                                                                                                                                                                              |

#### § 4. «Многомерные» стили управления

Первоначально сложилась идея «двумерного» стиля управления, основывавшегося на двух подходах: первый ориентируется на создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата и налаживание человеческих отношений; второй — на создание надлежащих организационных и технических условий, при которых человек достаточно полно сможет реализовывать свои способности.

Наиболее простое сочетание этих подходов демонстрирует так называемая управленческая решетка Р. Блейка и М. Моутон (табл. 12.5). Она представляет собой таблицу, состоящую из 9 строк и 9 столбцов, пересечение которых образуют 81 поле. Если такую таблицу наложить на правый верхний квадрат, образованный осями абсцисс и ординат, то на них можно отобразить величину экспертных оценок подходов, которых придерживается тот или иной руководитель, и определить занимаемое им поле на «решетке», характеризующее применяемый им на практике стиль управления.

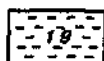
Ориентация на создание организационно-технических условий.

Таблица 12.5. Решетка управления Р. Блейка и М. Моутон

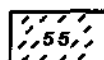
| 19 | 29 | 39 | 49 | 59 | 69 | 79 | 89 | 99 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 18 |    |    |    |    |    |    |    | 98 |
| 17 |    |    |    |    |    |    |    | 97 |
| 16 |    |    |    |    |    |    |    | 96 |
| 15 |    |    |    | 55 |    |    |    | 95 |
| 14 |    |    |    |    |    |    |    | 94 |
| 13 |    |    |    |    |    |    |    | 93 |
| 12 |    |    |    |    |    |    |    | 92 |
| 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 91 |



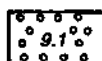
Минимум внимания людям и организационно-техническим проблемам.



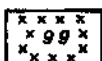
Максимум внимания людям, минимум внимания организационно-техническим проблемам.



Равное внимание людям и организационно-техническим проблемам.



Минимум внимания людям, максимум внимания организационно-техническим проблемам.



Максимум внимания людям и организационно-техническим проблемам.

В результате руководитель, ориентация которого в каждом направлении оценивается одним баллом, попадет на поле 1.1, пребывание в котором свидетельствует о том, что он в равной мере не уделяет внимания ни первому, ни второму подходам. При таком отношении к делу он долго на своем посту продержаться не сможет.



Руководитель, занимающий поле 1.9, главное внимание уделяет людям, созданию и упрочению коллектива, благоприятного морально-психологического климата и творческого настроя, считая, что таким способом можно достичь высоких результатов даже при отсутствии внимания к организационно-техническим условиям. Зачастую такой подход вовсе не является признаком однобокости, поскольку во многих организациях, например в научных коллективах, основа успеха состоит именно в этом.

Руководитель с поля 9.1, наоборот, основное внимание уделяет организационно-технической стороне дела, мало внимания обращая на отдельных людей и коллектив в целом. Но и здесь в основе такого стиля могут лежать объективные обстоятельства, например технологические процессы, в которых роль взаимоотношений работников и их коллективных действий минимальна.

Руководитель, находящийся на поле 5.5, примерно поровну делит свои «привязанности» между людьми и организационно-техническими факторами производства. Он твердо управляет всеми сферами деятельности.

И наконец, руководитель, позиции которого характеризуются баллами 9.9, создает команду единомышленников, способных на выполнение сложных задач. Здесь совместно определяются цели работы, создаются благоприятные условия для их осуществления и самореализации людей.

Пользуясь «управленческой решеткой», можно заранее определить комбинацию оценок, соответствующих требованиям к той или иной должности, предусмотренной штатным расписанием организации, и, сравнив с ними экспертные оценки качеств претендентов, определить их пригодность к ее замещению.

В современных управленческих концепциях западных специалистов делается попытка осуществить иные комбинации подходов, формирующих стиль управления. Так, авторитарные методы руководства, содержащие опасность культа личности руководителя, в большей степени сочетаются с подходом, ориентированным на создание коллектива, а демократические, раскрепощающие людей, — с подходом, ориентированным на укрепление коллектива. Однако быстрая смена стилей руководства вряд ли возможна и допустима. Во-первых, из-за того, что руководитель, обладая конкретными внутриличностными характеристиками, не отступит от своих убеждений; во-вторых, коллектив, привыкнув к определенному стилю управления, может оказаться не в состоянии принять изменения.

## **§ 5. Концепции ситуационного менеджмента**

Попытки определения универсального стиля руководства потерпели неудачу, так как эффективность руководства зависит не только от стиля управления руководителем, но и от очень многих факторов. Поэтому ответ начали искать в рамках ситуационных теорий, позволяю-

ших полное рассмотрение руководство и его последствия. Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что управленческое поведение должно быть разным в различных ситуациях. Ситуационный подход к изучению эффективности управления исследует взаимодействие различных ситуационных переменных для того, чтобы обнаружить причинно-следственную зависимость в отношениях руководителя и подчиненных, позволяющую предсказать возможное поведение руководителя и последствия этого поведения.

По мнению Фреда Фидлера, которого справедливо считают основателем теории ситуационного лидерства, особенности управления во многом зависят от ситуации. Поскольку руководитель, придерживающийся определенного стиля, изменить себя не может, нужно, исходя из задачи, перемещать его в те условия, где он сможет наилучшим образом проявить себя.

Для измерения и определения лидерского стиля Фидлер предложил использовать разработанную им шкалу характеристик *наименее предпочитаемого работника (НПР)*. В соответствии с этой шкалой опрашиваемые должны, отмечая баллы по каждой позиции шкалы, описать гипотетическую личность, с которой они могли бы работать наименее успешно. Пример отдельных позиций этой восьмибалльной шкалы приводится ниже.

|                 |                 |                |
|-----------------|-----------------|----------------|
| Недружествен    | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Дружествен     |
| Приятный        | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Неприятный     |
| Все отвергающий | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Все понимающий |
| Напряженный     | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Расслабленный  |

После подсчета баллов по всем позициям шкалы определяется стиль руководителя. Так, руководители, описавшие при ответе своего НПР очень положительно и набравшие более высокие баллы, обладают стилем, ориентированным на отношения, а набравшие более низкие баллы имеют стиль, ориентированный на работу. Согласно выводам Фидлера, стиль управления остается относительно постоянным и почти не меняется от изменения ситуации, так как в стиле отражены основы мотивации личности — на отношения или на работу.

Возможность контролировать руководителем ситуацию определяется в модели следующими тремя переменными.

**Отношения руководителя с подчиненными.** Данная переменная отражает уровень поддержки, уважения и доверительности, испытываемых и проявляемых подчиненными по отношению к руководителю. Это, по мнению автора, является одним из важнейших условий обретения контроля над ситуацией.

**Структурированность работы.** Эта переменная отражает уровень структурированности решаемых группой проблем или выполняемых ими заданий и может измеряться рядом составляющих, например:

ясность цели, т. е. степень, с которой проблема или задание четко сформулированы и доведены до исполнителей;

множественность средств по достижению цели, т. е. степень возможности использования различных способов достижения цели;

обоснованность решения, т. е. степень приближенности полученного решения к тому, что ожидалось при постановке задания;

специфичность решения, т. е. степень возможности возникновения альтернативных решений.

Следует учитывать, что в условиях структурированности работы возникает более четкое понимание что и как делать, и руководитель получает в данной ситуации больший контроль над исполнителями.

**Должностные позиции руководителя.** Данная переменная отражает уровень формальной власти руководителя, получаемой им на основе занимаемой позиции, т. е. должности. Например, достаточность этой позиции, чтобы вознаграждать или наказывать подчиненных, повышать их в должности или увольнять.

Когда задачи четко сформулированы, должностные полномочия руководителя значительны, а его отношения с подчиненными благоприятны, тогда на подчиненных легко воздействовать. В противоположной ситуации, когда все плохо, руководителю, по мнению Фидлера, лучше ориентироваться на решение организационно-технических проблем, отодвинув вопросы создания коллектива и налаживания человеческих отношений на второй план. Это обеспечивает единство целей, оперативность в принятии и реализации решений, надежность контроля.

В данной ситуации не нужно тратить время на налаживание отношений, а сотрудникам в условиях четко сформулированных несложных задач для выполнения работы достаточно указаний. Поэтому руководитель одновременно может придерживаться авторитарного стиля, не забывая, однако, что легкое диктаторство и тирания — это далеко не одно и то же. Первое люди могут воспринять с пониманием, а против второй на законном основании возмутятся и совсем откажутся сотрудничать с руководителем.

**Стиль управления, ориентированный на укрепление коллектива и поддержание человеческих отношений,** наиболее подходит в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда у него нет достаточной власти, чтобы обеспечить необходимый уровень сотрудничества с подчиненными, но если взаимоотношения хорошие, то люди в основном благожелательно выполняют предъявляемые к ним требования. В этих условиях ориентация на организационную сторону

может вызвать конфликт, в результате которого и без того слабое влияние руководителя на подчиненных упадет еще ниже. Ориентация же на человеческие отношения может повысить влияние руководителя и улучшить его отношения с подчиненными.

Использование этой модели возможно по следующим основным направлениям:

1) модель позволяет подбирать руководителя в соответствии со сложившейся в организации или группе ситуацией;

2) модель может подсказать путь изменения ситуации, если нельзя по каким-то причинам сменить руководителя;

3) модель может подсказать руководителю, как следует изменить ситуацию в свою пользу.

По мнению Фидлера, данная модель дает основания для утверждения, что руководитель, несмотря на все сложности, может научиться тому, как эффективнее использовать власть и влияние в различных условиях.

Модель, описывающую зависимость стиля руководства от ситуации, предложили в 70-е гг. Т. Митчел и Р. Хаус. В своей основе она базируется на мотивационной теории ожидания. Исполнители будут стремиться к достижению целей организации тогда, когда будет связь между их усилиями и результатами работы, а также между результатами работы и вознаграждением, т. е. если они получают от этого какую-то личную выгоду. Поэтому основная задача руководителя состоит в следующем:

объяснить, какие блага их ожидают в случае хорошей работы;  
устранить помехи на пути осуществления намеченной работы;  
направить действия подчиненных в нужном направлении, оказать им необходимую помощь, поддержку, дать совет;  
сформировать у подчиненных такие потребности, удовлетворение которых он может осуществить в рамках своей компетенции;  
вознаградить подчиненных в случае успешного достижения поставленной задачи.

Модель Митчела и Хауса включает четыре стиля управления, использование которых предопределяется ситуацией, предпочтениями и личными качествами исполнителей, степенью их уверенности в своих силах, возможности воздействовать на ситуацию.

Если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, то наиболее предпочтительным считается «*стиль поддержки*», аналогичный стилю, ориентированному на налаживание человеческих отношений.

Когда сотрудники стремятся к автономии и самостоятельности, лучше использовать «*инструментальный*» стиль, сходный с ориентированным на создание организационно-технических условий производ-

ства. Объясняется это тем, что подчиненные, особенно когда от них ничего не зависит, желая поскорее выполнить задание, предпочитают, чтобы им указывали, что и как нужно делать, и создавали необходимые условия работы.

Там, где подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь, применяется стиль, ориентированный на «достижение», когда руководитель ставит перед исполнителями посильные задачи, обеспечивает условия, необходимые для работы, и ожидает самостоятельного, без какого-либо принуждения, выполнения задания.

Стиль руководства, ориентированный на «участие» подчиненных в принятии решений, больше всего соответствует ситуации, когда те стремятся реализовать себя в управленческой деятельности. Руководитель при этом должен делиться с ними информацией, широко использовать их идеи в процессе подготовки и принятия решений.

В неоднозначных ситуациях предпочтительнее использовать «инструментальный» стиль, поскольку руководитель лучше видит ситуацию в целом и его указания могут служить для подчиненных хорошим ориентиром. Однако при этом нельзя злоупотреблять указаниями, так как исполнители могут принять это за чрезмерное вмешательство в их самостоятельность и излишний контроль.

В соответствии с ситуационной теорией П. Херсли и К. Бланшара применение того или иного стиля зависит от степени зрелости подчиненных, их способности отвечать за свое поведение, образования и опыта в решении конкретных задач, наконец, от внутреннего желания достичь поставленных целей, т. е. эффективность стиля управления зависит от степени «зрелости» исполнителей. Поэтому теория получила название «теории жизненного цикла».

Основываясь на этом, Херсли и Бланшар сформулировали четыре основных стиля руководства. Суть самого простого из них заключается в указаниях, что и как нужно делать тем сотрудникам, которые по каким-либо причинам *не способны или не желают отвечать за результаты своей работы*. В этом случае руководитель должен ориентироваться в первую очередь на решение организационно-технических проблем, а затем уже на налаживание человеческих отношений и создание коллектива.

Для сотрудников, обладающих средним уровнем зрелости, когда они уже *хотят брать на себя ответственность, но не могут делать этого по каким-либо причинам*, предпочтителен стиль руководства, сочетающий в равной мере как ориентацию на организационную сторону дела, так и на коллективность. Здесь руководитель должен одновременно и давать исполнителям указания, и поддерживать их стремление творчески и самостоятельно работать.

Когда сотрудники *могут, но не хотят отвечать* за решение поставленных задач, несмотря на наличие для этого всех условий и обладание достаточной подготовленностью, самым подходящим считается стиль, предполагающий их участие в принятии решений. Они сами прекрасно знают, что, когда и как нужно делать, но руководителю следует разбудить в них чувство причастности, предоставить возможность проявить себя, а где нужно без навязчивости помочь.

При высокой степени зрелости, *когда люди хотят и могут нести ответственность*, работать самостоятельно без указаний и помощи руководства, Херсли и Бланшар рекомендуют делегировать полномочия и создавать условия для коллективного управления. В этом случае руководитель может сочетать направление своих усилий как на решение задач, так и на развитие человеческих отношений.

Менеджеры проявляют большой интерес к этой модели в связи с ее относительной простотой и значительной гибкостью в выборе необходимого стиля в соответствии со степенью зрелости исполнителей.

Одной из наиболее современных является модель стилей руководства, предложенная американскими учеными В. Врумом и Ф. Йеттоном. По их мнению, в зависимости от ситуации, особенностей коллектива и характеристики самой проблемы можно говорить о пяти стилях управления.

А. Руководитель *сам* принимает решение на основе имеющейся информации.

Б. Руководитель сообщает подчиненным суть проблемы, *выслушивает* их мнения и принимает решение.

В. Руководитель излагает проблему подчиненным, обобщает высказанные ими мнения и *с их учетом* принимает собственное решение.

Г. Руководитель *совместно* с подчиненными обсуждает проблему и в результате вырабатывают общее мнение.

Д. Руководитель *постоянно работает совместно с группой*, которая или вырабатывает коллективное решение, или принимает лучшее, независимо от того, кто его автор.

При выборе стиля руководители пользуются следующими основными критериями:

- наличие достаточной информации и опыта у подчиненных;
- уровень требований, предъявляемых к решению;
- четкость и структурированность проблемы;
- степень причастности подчиненных к делам организации и необходимость согласовывать с ними решения;
- вероятность того, что единоличное решение руководителя получит поддержку исполнителей;
- заинтересованность исполнителей в достижении целей;

степень вероятности возникновения конфликтов между подчиненными в результате принятия решений.

В зависимости от этих критериев руководитель использует пять перечисленных выше стилей управления. Одной из отличительных особенностей модели является то, что в целом она делает больший упор на изучение ситуации, чем личности руководителя.

Все рассмотренные модели ситуационного менеджмента главное внимание обращают на воздействие внешних факторов и, дополняя друг друга в понимании сущности управления, предлагают различные стили руководства и обосновывают эффективность их применения.

Вместе с тем модели имеют существенные отличия по набору характеристик, лежащих в их основе: рассматриваемые управленческие стили, ситуационные факторы, эффективность руководства и др. Поэтому предложенные модели могут по-разному использоваться в ситуации, необходимой для руководства группой (модель Врума — Йеттона) и для совершенствования собственного (индивидуального) стиля работы (модели Фидлера, Митчела — Хауса, Херсли — Бланшара).

### *Краткие выводы по главе*

Проблема согласования действий подчиненных по достижению намеченных целей находит свое выражение в выборе стиля управления. Под стилем управления понимается манера поведения руководителя по отношению к своим подчиненным, позволяющая повлиять на них и заставить делать то, что в данный момент необходимо для организации.

Принято выделять три основных стиля управления: авторитарный, демократический и либеральный. Каждый из них отличается рядом поведенческих признаков и использует различные методы управления.

Авторитарный — характеризуется жестким управлением, единоличным принятием руководителем всевозможных решений в коллективе, слабым интересом к работнику как личности, неприятием неформальных отношений с подчиненными.

Демократический — в противоположность авторитарному широко использует коллективное обсуждение при принятии решений, дает возможность руководителю поддерживать с подчиненными дружеские формальные и доверительные неформальные отношения.

Либеральный — опирается на минимальное вмешательство руководителя в дела подчиненных, демонстрирует отстраненность от решения управленческих задач и в этом смысле является пассивным.

Позже сложилась идея «двумерного» стиля управления, так называемая управленческая решетка. Она основывается на двух подходах, один из которых ориентируется на создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата, налаживание человеческих отношений, другой — на создание надлежащих организационных и технических условий.

Попытка определения универсального стиля управления поставила задачу соединения большего числа факторов, влияющих на поведение руководителя. Главной идеей ситуационного подхода было положение, что управленческое поведение должно быть разным в различных ситуациях.

Традиционные подходы к построению ситуационного менеджмента различаются комбинацией трех основных переменных: личностных качеств руководителя, поведенческих характеристик руководителя и ситуации в организации. Каждый из подходов предлагает свое решение проблемы эффективного управления.

В современных условиях эффективность управления определяется не только характером отношений между руководителем и подчиненными, но и рядом других обстоятельств, прежде всего внешних факторов. Поэтому модели ситуационного управления имеют существенные различия по набору рассматриваемых стилей управления, ситуационных факторов и путей нахождения связи между ними и наконец по определению эффективности самого руководства.

## **Глава 13**

### **КОНФЛИКТЫ И СПОСОБЫ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ**

#### **§ 1. Понятие конфликта**

**Конфликт** определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личности, группы или организации в целом) вызывает расстройство интересов другой стороны, которое порождает ответное противодействие.

Причина возникновения конфликтов кроется прежде всего в том, что каждый сотрудник обладает собственными целями, стремлениями и интересами, так же как и организация. При этом достижение индивидуальных целей приходится увязывать и согласовывать с целями всей организации (особенно, если организация корпоративная). В процессе достижения целей организации и решения индивидуальных задач сотрудниками между ними могут возникать конфликты.

Расстройство интересов одной стороны часто вызывается применением власти другой стороной. Непризнание власти является одной из важнейших черт конфликта. Например, руководитель сообщает сотруднику о необходимости выйти на работу в выходной день, чем нарушает его планы. Если подчиненный не выполнит данное ему распоряжение, может сложиться ситуация, негативно влияющая на эффективность совместной деятельности, что и приведет к возникновению конфликта.

Сильный конфликт сопровождается, как правило, развитием стресса у его участников, снижением уровня сплоченности и единства в коллективе, разрушением коммуникационной сети и пр.



**Причины возникновения конфликтов.** В самом общем виде эти причины можно разделить на три группы: 1) возникающие в процессе труда; 2) вызываемые психологическими особенностями человеческих взаимоотношений; 3) обусловленные личностными особенностями сотрудников организации.

Главным источником возникновения конфликтных ситуаций для многих организаций являются *причины, порожденные трудовым процессом*. Среди них следует назвать факторы, препятствующие выполнению людьми своих обязанностей. Например, непосредственная взаимосвязь работников, негативно влияющих друг на друга в технологической цепочке; невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководитель — подчиненный», которое не обеспечивает надлежащие условия для успешной деятельности подчиненных и др.

Конфликты в процессе трудовой деятельности вызываются также факторами, препятствующими достижению таких целей, как высокий заработок, благоприятные условия труда и отдыха. Например, нерешенность организационных вопросов, при которой нарушается система распределения ресурсов; взаимосвязь людей, при которой заработок одних зависит от эффективной работы других.

Наконец, конфликты нередко бывают порождены несоответствием поступков одного из сотрудников принятым в коллективе нормам и жизненным ценностям. Например, несовпадение ожиданий подчиненных относительно поведения своего руководителя при распределении полномочий или вознаграждении по итогам работы.

Во вторую группу причин, которые порождают конфликты и отражают *психологические особенности человеческих отношений*, следует включить взаимные симпатии и антипатии людей, ведущие к их совместимости и несовместимости. Соответственно данным причинам в коллективе может сложиться неблагоприятная психологическая атмосфера, называемая «атмосферой нетерпимости».

В третью группу входят причины конфликтов, кроющиеся в своеобразии личности членов коллектива. В этом случае имеются в виду не только неумение человека контролировать свои эмоции, агрессивность, излишняя тревожность и т. п., но и социально-демографические характеристики. Например, для женщин характерна тенденция к большей частоте конфликтов, связанных с их личным потреблением (отпуска, премии, размер оплаты труда и т. п.), когда как для мужчин — непосредственно с трудовой деятельностью. С увеличением возраста работников сокращается удельный вес конфликтов, связанных с организационными проблемами деятельности (нарушения трудовой дисциплины, несоответствие качества работы предъявляемым требованиям и т. п.).

## § 2. Виды конфликтов и конфликтная ситуация

По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренними и внешними. К первым относятся внутриличностные конфликты; ко вторым — межличностные, между личностью и группой, межгрупповые. Все виды конфликтов тесно связаны между собой. Так, внутриличностный конфликт может заставить человека действовать агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым межличностный конфликт.

Возникновение *внутриличностных конфликтов* обусловлено противоречием человека с самим собой. Оно может порождаться рядом обстоятельств:

- необходимостью выбора между двумя взаимоисключающими вариантами действий, каждый из которых в одинаковой степени желателен;
- несовпадением внешних требований и внутренних позиций;
- неоднозначностью восприятия ситуации, целей и средств их достижения, потребностей и возможностей их удовлетворения;
- влечениями и обязанностями;
- различного рода интересами и т. п.

Чаще всего речь идет о «выборе в условиях изобилия», т. е. конфликт мотивационного характера (мало кто удовлетворен работой; многие не верят в себя, испытывают стрессы, перегрузки или недогрузки на работе, не могут полностью реализовать свой внутренний потенциал), или о «выборе наименьшего зла», т. е. конфликт ролевого характера (проблема выбора одного из нескольких возможных и желаемых вариантов).

Наиболее распространенным является *межличностный конфликт*. В организациях он проявляется по-разному, чаще всего в виде борьбы руководства за всегда ограниченные ресурсы. 75—80 % межличностных конфликтов порождаются столкновением материальных интересов отдельных субъектов, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, личных взглядов или моральных ценностей. Такого рода конфликты называются коммуникационными, так как они возникают там, где у членов коллектива отсутствуют обратные связи, окружающие их не признают, проявляют непонимание в процессе общения, неверно истолковывают исходящую от них информацию. «Обиженные» в свою очередь поступают так же.

Для руководителя такие конфликты представляют наибольшую трудность, так как все их действия, независимо от того, имеют они отношение к самому конфликту или нет, в первую очередь рассматриваются через его призму.

Коммуникационными являются и *конфликты между личностью и группой*. Они в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и групповых норм поведения. Тот, кто не воспринимает их и ста-

новится в оппозицию, рискует остаться в одиночестве и быть непризнанным коллективом. Например, столкновение руководителя с единым фронтом подчиненных, которым не по нраву крутые дисциплинарные меры начальника, направленные на «завивчивание гаек».

*Межгрупповые конфликты* порождаются чаще всего борьбой за ограниченные ресурсы или сферы влияния в рамках организации, которая состоит из множества формальных и неформальных групп, имеющих совершенно различные интересы. Поэтому и здесь могут возникать разногласия, легко перерастающие в конфликты. Такое противостояние имеет различные основы. Например, профессионально-производственная (конструкторы — производственники — финансисты), социальная (рабочие — служащие — руководство) или эмоционально-поведенческая («лентяи» — «работяги»). Такие конфликты обычно носят активный характер и вовлекают большое число сотрудников.

С точки зрения организационных уровней, к которым принадлежат стороны, конфликты можно разделить на *горизонтальные* и *вертикальные составляющие*. К первому виду можно отнести конфликт между отдельными направлениями деятельности в организации, между формальным и неформальным коллективами и т. п. Ко второму виду принадлежат конфликты между различными уровнями иерархии. Таких конфликтов большинство — 70—80 %. Взаимопереплетение внутриорганизационных отношений на практике приводит к тому, что многие конфликты являются смешанными, содержащими элементы как вертикальных, так и горизонтальных конфликтов.

По сфере возникновения и развития конфликты можно разделить на *деловые*, связанные с официальной деятельностью человека, выполнением им должностных обязанностей, и *личные*, затрагивающие неофициальные отношения.

По распределению между сторонами потерь и выигрышей конфликты делятся на *симметричные* и *асимметричные*. В первом случае они распределяются поровну; во втором — одни выигрывают или теряют значительно больше, чем другие.

Пока конфликт еще не «созрел», он является *скрытым*, что затрудняет процесс управления им или его разрешения. В противном случае конфликт считается открытым. Открытый конфликт находится под контролем руководства, поэтому он менее опасен для организации, в то время как скрытый незаметно подтачивает ее основы, хотя внешне может казаться, что все нормально.

Скрытые конфликты часто развиваются в форме *интриги*, под которой понимается нечестное запутывание руководителей и коллег с целью вынуждения их к определенным действиям, приносящим выгоду инициаторам, и ущерб тем, против кого направлена интрига. Ору-

дием интриги является искаженная информация, распространяемая через «третьи руки», с помощью которой «очерняются» или «обеляются» люди и их поступки.

Открытые конфликты могут быть связаны с образованием *клик*, т. е. групп сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной или поддерживаемой большинством линии с целью захвата формальной или неформальной власти в организации либо упрочения своих позиций.

По характеру конфликты принято делить на *объективные* и *субъективные*.

Первые связаны с реальными проблемами и недостатками, возникающими в процессе функционирования и развития организации. Вторые обусловлены различием индивидуальных оценок тех или иных событий, отношений между людьми и др. Таким образом, в одном случае у конфликта существует объект, в другом — субъективная оценка ситуации. Имеющие место различия во взглядах и оценках составляют предмет конфликта. Если они мнимые и люди просто по-разному выражают свое одинаковое по существу мнение, конфликт оказывается не только субъективным, но и беспредметным. В противоположность этому объективные конфликты всегда предметны. В организации объективные конфликты, как правило, связаны с недостатками в ее деятельности, поэтому имеют *деловую* основу. Субъективные же конфликты по своей природе всегда эмоциональны и часто являются результатом психологической несовместимости людей, их непонимания и нежелания понять друг друга.

По своим последствиям конфликты бывают *конструктивными* и *деструктивными*. Конструктивные конфликты предполагают возможность рациональных преобразований в организации, в результате чего устраняется сам их объект, а следовательно, могут принести ей большую пользу, способствовать ее развитию. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы, то становится деструктивным, поскольку сначала разрушает систему отношений между людьми, а затем вносит дезорганизацию в ход производственных процессов.

Обычно конструктивные конфликты возникают на основе различия в целях, объективно обусловленных характером выполняемой работы. Например, руководители разных подразделений организации (по горизонтали или вертикали) по-своему видят желаемое состояние объекта их деятельности в будущем. Развитие такого конфликта усиливает процесс активного обмена информацией, согласования позиций и при желании может привести к более эффективному решению стоящей перед коллективом общей задачи.

Наличие у конфликта позитивных свойств иногда служит причиной того, что такого рода конфликты искусственно инициируются для дос-

тижения положительного эффекта. В частности, визирование документа в разных службах — один из подобных случаев.

Нужно иметь в виду, что любой конструктивный конфликт, если его своевременно не преодолеть, превращается в деструктивный. Люди начинают демонстрировать друг другу личную антипатию, придираются, унижать окружающих, навязывать им свою точку зрения, отказываться решать назревшие проблемы.

Во многом превращение конструктивного конфликта в деструктивный, как и вообще возникновение отдельных видов конфликтов, связано с особенностями личности самих участников. Так, новосибирские ученые Ф. Бородин и Н. Коряк выделяют шесть типов «конфликтных» личностей, которые вольно или невольно провоцируют дополнительные столкновения с окружающими. К ним относятся:

- 1) демонстративные, стремящиеся быть в центре внимания, являющиеся инициаторами споров, в которых они проявляют излишнюю эмоциональность;

- 2) ригидные, обладающие завышенной самооценкой, не считающиеся с мнением других, некритически относящиеся к своим поступкам, болезненно обидчивые, склонные вымещать зло на окружающих;

- 3) неуправляемые, отличающиеся импульсивностью, агрессивностью, непредсказуемостью поведения, слабым самоконтролем;

- 4) сверхточные, характеризующиеся излишней требовательностью, мнительностью, подозрительностью, мелочностью;

- 5) целенаправленно конфликтные, рассматривающие конфликт как средство достижения собственных целей, склонные манипулировать окружающими в своих интересах;

- 6) бесконфликтные, которые своим стремлением всем угодить только создают конфликты.

### § 3. Фазы развития конфликта

Конфликт можно рассматривать в узком и широком смысле слова. В узком — это непосредственное столкновение сторон. В широком — развивающийся процесс, состоящий из нескольких этапов, в рамках которого само столкновение является лишь одним из них.

На первой фазе этого процесса возникает *конфликтная ситуация*, т. е. такое положение дел, при котором интересы сторон объективно вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет. Она может возникнуть как «по инициативе» сторон, так и без их участия, в том числе быть переданной им «по наследству».

Элементами конфликтной ситуации, складывающейся объективно, являются прежде всего ее участники, или оппоненты, каждый из которых обладает соответствующим рангом. Так, оппоненты первого ран-

га — это отдельные люди (индивиды); второго ранга — группа людей; третьего ранга — организация. Человек, вырабатывающий решение в диалоге с самим собой, считается оппонентом нулевого ранга.

Другим элементом конфликтной ситуации является объект, который и вызывает ее к жизни. Чаще всего это происходит вследствие его неделимости вообще либо неделимости «по справедливости». В результате каждая из сторон конфликта, преследуя свои интересы, претендует на решающее или единоличное манипулирование им. В качестве примера можно привести ситуацию, когда группировки подчиненных сталкиваются, желая захватить лидерство во влиянии на руководителя.

Внешними признаками конфликтной ситуации можно считать напряжение отношений под воздействием негативных взаимных установок; отдельные недоразумения, возникающие на основе непонимания, нечеткого выражения мыслей или ложных выводов.

Со временем конфликтная ситуация может исчезнуть, если перестанет существовать сам объект, породивший ее. При изменении обстоятельств конфликтная ситуация может трансформироваться в другую или, наконец, обостриться под действием *инцидента*, т. е. столкновения оппонентов.

Инцидент, представляющий собой вторую фазу конфликта, может возникнуть целенаправленно или произойти случайно в силу сложившихся обстоятельств и быть как объективным, так и субъективным, основывающимся на недоразумении, т. е. существовать лишь в воображении сторон.

Субъективно возникающая конфликтная ситуация, или инцидент, может закончиться как сама по себе, так и по инициативе оппонентов в результате переосмысления ими своих взглядов. Возникшая же объективно — должна заканчиваться путем устранения объекта, который обусловил ее появление. Причем объективные условия создают лишь потенциальную возможность возникновения конфликта, тогда как его развитие зависит прежде всего от субъективных обстоятельств, в том числе от личности участвующих.

Третьей фазой развития конфликта является *кризис* и *разрыв* отношений между оппонентами. Эта фаза в свою очередь состоит из двух этапов — конструктивного и деструктивного. В рамках конструктивного этапа возможность совместной деятельности, хотя и в специфических формах, сохраняется. Поэтому оппонентов еще можно посадить за стол переговоров. На деструктивном этапе никакое сотрудничество уже невозможно: оппоненты теряют самоконтроль, и их необходимо разъединить.

На четвертой фазе развития конфликта происходит его *завершение*. Объективный конфликт завершается прекращением существования его объекта как вследствие ликвидации (самоликвидации), так и из-за по-

тери значения для сторон в силу изменившихся обстоятельств. Другой способ завершения такого конфликта — оставление объекта у одного из оппонентов при устранении остальных. Если ни того, ни другого не происходит и противостояние затягивается, то начинают работать различные психологические механизмы, превращающие объективный конфликт в субъективный.

С субъективными конфликтами бороться гораздо сложнее, а поэтому превращение в них объективных крайне нежелательно. Обычно преодоление таких конфликтов происходит несколькими путями:

- 1) разделение участников, что может противоречить решению текущих производственных задач;
- 2) их полная психологическая перестройка, которая, как считают специалисты, редко бывает успешной;
- 3) изменение рангов оппонентов (конфликт вряд ли будет продолжаться, если один из его участников, прежде занимавших одинаковые должности, станет руководителем остальных);
- 4) примирение, в рамках которого стороны, оставаясь на своих позициях, прекращают «боевые действия», хотя сама конфликтная ситуация при этом сохраняется.

В зависимости от конкретных особенностей ситуации в результате конфликта может быть осуществлена перестройка организации (изменение целей, структуры, системы управления, способов деятельности и т. п.); может произойти распад или обновление коллектива, кадровые перестановки; может быть найден «козел отпущения», т. е. один или несколько человек, на кого свалят вину за все проблемы и постараются уволить, успокоив или запугав тем самым остальных.

#### § 4. Стратегия и тактика разрешения конфликта

Каждый руководитель заинтересован в том, чтобы конфликт, возникающий в его организации или подразделении, был как можно быстрее преодолен, так как его последствия могут принести немалый моральный и материальный ущерб. Процесс преодоления конфликта может происходить как без непосредственного участия руководителя (силами противостоящих сторон), так и при его активном вмешательстве.

Существует несколько эффективных стратегий преодоления конфликтной ситуации, каждая из которых предполагает ряд тактических методов. С точки зрения использования способов разрешения конфликта стратегические подходы можно разделить на две основные категории: структурные и межличностные.

Структурные методы разрешения конфликта направлены главным образом на его *предупреждение* и представляют собой совокупность мероприятий в основном организационного и разъяснительного характера. Речь может идти об улучшении условий труда, справедливом распределении ресурсов, вознаграждении, изменении структуры организации,

системы управления ею, обеспечении строгого соблюдения правил внутренней жизни, традиций, стандартов поведения, служебной этики.

В общем виде структурные методы разрешения конфликта включают четыре основных варианта: разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

Одним из лучших тактических методов управления, предотвращающих негативные последствия конфликтных ситуаций, является *своевременное разъяснение* того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения в рамках делегированных полномочий и ответственности, четко сформулированной политики и определенных правил поведения в организации.

Еще один метод управления конфликтной ситуацией — это *применение координационных и интеграционных механизмов*. Первый, являясь одним из самых распространенных, представляет собой последовательное применение цели команд, которая упорядочивает взаимодействие людей в рамках установленной иерархии полномочий. Например, два или более подчиненных имеют разногласия по определенному вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику с просьбой принять необходимое в сложившейся ситуации решение.

Для осуществления интеграции как механизма управления конфликтом и, что главное — предупреждения его возникновения, можно использовать создание специальных служб, целевых групп и др. для осуществления связи между функциями в рамках управленческой структуры.

Эффективным тактическим методом преодоления конфликтной ситуации является установление *общеорганизационных комплексных целей*. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий отдельных сотрудников, групп, подразделений и т. д. Важно, чтобы каждый из участников четко понимал свое место и роль в общем процессе.

Логическим продолжением шагов, предпринятых в описанных выше способах управления конфликтом, выступает метод *вознаграждения*, который можно использовать для оказания прежде всего положительного влияния на поведение людей в том случае, если руководитель видит, что отдельные сотрудники эффективно помогают в достижении общеорганизационных целей и стараются подойти к решению проблем комплексно.

Практика показывает, что систематическое использование скоординированной системы поощрения тех, кто результативно включается в совместную конструктивную деятельность, помогает людям быстрее, чем наказание, понять основные правила поведения в коллективе в конфликтных ситуациях.



Стратегия межличностных отношений является методом управления конфликтной ситуацией. В этом случае используемые тактические приемы направлены на то, чтобы заставить или убедить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия и, начав переговоры между собой, найти приемлемое решение проблемы.

Реализуя данную стратегию, руководитель сначала убеждает сотрудников в том, что конфликт мешает достичь в работе желаемых целей. Затем он определяет причины возникновения конфликта, его границы и совместно с участниками пытается найти пути выхода из него. Если стороны не желают следовать убеждениям и разумным доводам, то к ним приходится применять административные методы воздействия.

В рассматриваемой стратегии также существует несколько тактических приемов разрешения конфликта. Они лежат в плоскости межличностных отношений и могут быть представлены пятью основными стилями: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы. Конкретное использование того или иного стиля зависит от характера поведения участников конфликта.

Специалисты выделяют несколько тактических стилей поведения участников конфликта. Например, когда обе стороны мало заинтересованы в разрешении конфликта (это бывает, если они имеют близкий ранг, или конфликт недостаточно созрел), но пытаются сохранить между собой видимость хороших отношений, они могут использовать тактику *уклонения* или *ухода от конфликта*. Если конфликт имеет субъективные причины, данный подход благоприятен, так как дает им возможность успокоиться, осмыслить ситуацию и прийти к выводу, что для противостояния нет оснований и его продолжение бессмысленно. Если же конфликт объективен, то тактика ухода от конфликта ведет к проигрышу как его участников, так и организации в целом, поскольку затягивается время, а причины, вызвавшие конфликт, не только сохраняются, но и могут усугубиться.

Если одна из сторон в предмете конфликта не заинтересована, а ранг ее оказывается более высоким, то она может придерживаться тактики *приспособления* или *сглаживания*, предоставив другой стороне получить то, что для нее важнее, а самой, оставаясь без выигрыша, по крайней мере не проиграть. Этот стиль также ослабляет накал страстей и дает возможность лишний раз осмыслить ситуацию и сохранить на перспективу хорошие отношения.

В случае когда более высоким оказался ранг у заинтересованного оппонента, у него возникает соблазн использовать тактический прием *принуждения* или *решения конфликта силой* в свою пользу, в результате чего другой, более слабый оппонент оказывается в проигрыше. Применение такого стиля часто сопровождается недозволенными сило-

выми приемами, запугиванием, шантажом и т. п. Поскольку, как правило, проигравшая сторона с поражением не смиряется, конфликт в любой момент может вспыхнуть с новой силой и неизвестно чем впоследствии закончиться.

Если ранг оппонентов одинаков и они в равной степени заинтересованы в преодолении конфликта, то могут применять тактику *примирения через поиск компромисса*, т. е. соглашения, в рамках которого выгоды и потери делятся примерно поровну. Поскольку при этом обе стороны оказываются не в проигрыше, такой стиль широко используется на практике, но оптимального решения при этом принять, как правило, не удастся, так как сама проблема остается нерешенной. Иногда на компромисс идут и оппоненты, находящиеся в разных рангах, но заинтересованные в решении одной проблемы, так как это помогает сэкономить время и силы. Компромисс позволяет, таким образом, сохранить отношения и что-то приобрести, вместо того чтобы все потерять.

Идеальной является тактика *окончательного разрешения конфликта*. Суть ее состоит в поиске и устранении причин возникновения конфликта в рамках добровольного сотрудничества сторон. Такая стратегия выгодна всем. Во-первых, она превращает оппонентов в партнеров, а следовательно, улучшает ситуацию в организации. Во-вторых, проблема не «загоняется внутрь», а перестает существовать. В-третьих, приобретаемые сторонами выгоды, даже если они и распределяются неравномерно, все равно превышают те, которые могут быть получены при любой другой стратегии. В основе этой стратегии лежит отношение к конфликту как к нормальному явлению, которое тем не менее необходимо преодолеть и изжить.

Приведем методику разрешения конфликтов через решение проблемы, предложенную Аланом Фишл.

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.
2. После того как проблема определена, найдите решения, которые приемлемы для обеих сторон.
3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.

5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

Отдельные виды конфликтов, например склоки или интриги, требуют к себе повышенного внимания, а для их разрешения могут быть использованы иные, более специфические методы. Склоки и сплетни

разрушают коллектив изнутри, порождая недоверие членов коллектива друг к другу, подогревая недовольство и разочарование руководителями, поощряя расколы и группировки и перебежчиков. Когда разложение достигает определенной степени, внедряется новый лидер, способный прекратить конфликты и подчинить соперничающие стороны официальному руководству.

Инициаторов интриги нужно вызвать на откровенный разговор, дав понять, что могут быть приглашены все втянутые в нее лица. Не следует сразу обвинять человека, а нужно попытаться понять, что им руководит. Выяснив проблемы и поняв фактический источник их возникновения, можно попытаться применить один из описанных выше тактических приемов разрешения конфликта. Лицам, занимающимся интригами и не желающим прислушаться к разумным доводам, можно пригрозить публичным разоблачением.

При этом основная цель руководителя — стимулирование «самопомощи». Нельзя брать на себя проблемы сотрудников и возвращать им готовые решения, иначе они лишатся возможности самостоятельно преодолевать трудности совместной деятельности и потеряют уверенность в себе.

Считается, что конструктивное разрешение конфликтов зависит, как минимум, от четырех факторов:

1) адекватность восприятия конфликта, т. е. точность в оценке действий, намерений, позиций и поступков как собственных, так и оппонентов. Опасность заключается в трудности изначально избежать негативной установки в отношении противной стороны и в возможности формирования предвзятости в оценке другого;

2) открытость и результативность общения. Известно, что открытое выражение взглядов и чувств закладывает основу для построения в дальнейшем доверительных отношений между оппонентами и приводит к более высокой результативности переговоров;

3) создание атмосферы взаимного доверия и сотрудничества, потому что только доверительные отношения способствуют разрешению конфликтной ситуации. Это связано с тем, что в основе любого конфликта лежит проблемная ситуация, решение которой возможно лишь на основе взаимного доверия сторон;

4) определение существа конфликта, т. е. прежде чем избрать определенную стратегию и тактику управления конфликтной ситуацией, руководитель должен проанализировать фактические причины возникновения конфликта. Для этого необходимо определить, какие интересы людей и каким образом затронуты в конфликте; установить, что является действительной причиной конфликта, а что представляет повод для его возникновения; выяснить и проанализировать предшествующие взаимоотношения участников конфликта.

## § 5. Переговоры как способ преодоления конфликтов

Основным способом разрешения конфликтов являются переговоры. Их проведение — одна из важнейших сторон деятельности любой организации. Поэтому необходимо рассмотреть важнейшие особенности переговорного процесса более подробно.

Под переговорами понимается особый вид совместной деятельности двух или нескольких лиц, не связанных отношениями прямого подчинения, направленной на решение стоящих перед ними проблем. Задача переговоров состоит в нахождении такого варианта, который позволил бы оптимизировать возможный результат. Это достигается сближением в процессе их проведения позиций сторон на основании общности их целей, наличия разных путей их достижения, возможности сочетания интересов путем взаимных уступок, потери от которых оказываются значительно меньшими, чем были бы при отсутствии соглашения.

Переговоры не обязательно могут быть связаны с преодолением каких-либо конфликтов. Часто они ведутся в условиях сотрудничества для его продолжения или большей эффективности, правда, последнее характерно для внешних переговоров.

В зависимости от целей, которые ставят перед собой участники, переговоры бывают нескольких видов. Они могут быть направлены на: 1) нормализацию натянутых отношений, продолжение соответствующих отношений и сохранение «статус-кво»; 2) изменение существующих отношений, например перераспределение обязанностей и прав в связи с изменившимися условиями; 3) достижение принципиально нового соглашения по интересующему вопросу; 4) стороны могут быть заинтересованы в достижении неких побочных результатов, которые не являются непосредственной целью переговоров.

Переговоры различаются по числу и уровню участников, кругу обсуждаемых вопросов, регулярности проведения, степени официальности и обязательности исполнения принимаемых решений.

**Функции переговоров.** Основной функцией переговоров является *совместное обсуждение проблемы и принятие решения*, устраивающего в той или иной степени все участвующие стороны. Принятое решение может быть конструктивным, влекущим за собой изменение ситуации к лучшему; деструктивным, еще более ее ухудшающим и ничего нового не создающим; пропагандистским, т. е. много обещающим, но не содержащим конкретных обязательств; камуфлирующим, призванным скрыть истинные намерения сторон; умиротворяющим, в задачу которого входит усыпление бдительности заинтересованных сторон.

Второй важнейшей функцией переговоров является *информационная*, состоящая в обмене мнениями сторон без принятия какого-либо конкретного решения. Сама информация может быть ознакомительной, содержащей сведения общего характера о позиции и взглядах сторон, что особенно важно при первых контактах между ними, и отчетной, необходимой для взаимного контроля за выполнением ранее принятых обязательств.

**Виды переговоров.** Существуют два основных вида переговоров: позиционные и рациональные. Предметом *позиционных* является выяснение позиций сторон, т. е. обсуждение субъективных взглядов сторон на решение проблемы. При этом излагаемые позиции могут быть как истинными, исходящими из реальных интересов, так и ложными, имеющими в основе только амбиции.

Позиционные переговоры могут протекать в двух формах — мягкой и жесткой. Суть *мягкой формы* ведения переговоров заключается в том, что стороны готовы ради достижения соглашения и сохранения хороших отношений идти на бесконечные уступки друг другу, что в конце концов приводит к принятию неэффективных для всех решений. *Жесткие* переговоры представляют собой настаивание любой ценой на своей, обычно крайней позиции, большей частью игнорирующей интересы другой стороны.

В целом позиционные переговоры являются крайне неэффективными, что обусловлено рядом обстоятельств психологического, организационного и содержательного характера. Так, чем больше оппоненты защищают свою позицию и убеждают друг друга в невозможности ее изменить, тем труднее это сделать на практике, так как они оказываются сами ею же связанными. Для отстаивания позиций приходится прибегать к различного рода уловкам, силовому давлению, в результате чего сторона, проявившая больше воли и настойчивости, оказывается победительницей, что сохраняет напряженность в отношениях, увеличивая цену достижения договоренности.

Но главным негативным результатом позиционных переговоров является принятие неоптимального для всех решения, содержащего немало упущенных выгод.

Позиционные переговоры могут закончиться победой одной из сторон или в лучшем случае — компромиссом, связанным с перераспределением выгод и потерь с учетом силы и влияния сторон. Однако в том и в другом случае сама проблема остается нерешенной.

В процессе *рациональных* переговоров предметом становятся глубинные интересы сторон, а не занимаемые ими позиции. При этом проблема и интересы отдаляются от личных отношений, что позволяет на основе объективных критериев совместно разрабатывать различные ва-

рианты решения и определять наиболее выгодные для всех. Такие переговоры предполагают совместный поиск соглашения, не требующий предварительного доверия сторон друг к другу, потому что оно формируется в результате взаимного контроля в рамках общей работы.

Так как целью рациональных переговоров является поиск оптимального решения, соотношение уступок сторон, если таковые приходится делать, не имеет принципиального значения, поскольку в любом случае каждая из них выигрывает больше, а теряет меньше, чем при позиционных переговорах. Этому в немалой степени способствует и наличие объективных критериев эффективности вырабатываемых решений и процедур их принятия. В качестве критериев можно использовать научные оценки, решения суда, прецеденты, а в качестве процедур — очередность, жребий, мнение признаваемого всеми арбитра.

**Основные стадии проведения переговоров.** Стандартный переговорный процесс обычно включает пять стадий:

- 1) выработка общей концепции переговоров;
- 2) подготовка вариантов конкретных решений;
- 3) создание необходимых организационных условий;
- 4) осуществление самих переговоров;
- 5) анализ результатов.

Выработка общей концепции переговоров основывается на учете всех интересов участвующих в них сторон как явных, так и скрытых, которые необходимо выявить. На основе этого составляется карта интересов, в ней отражается совпадение, несовпадение или отсутствие каких бы то ни было пересечений. Причем интересы и взгляды противоположной стороны не только прогнозируются, но и выясняются открыто, и одновременно раскрываются собственные интересы.

В результате формулируется проблема и несколько приемлемых для всех вариантов решений. Этот процесс может оказаться более эффективным, если в него вовлечь партнеров по переговорам. В числе выработанных вариантов для себя определяется наихудший, дальше которого отступать уже нельзя, и наилучший из возможных в данный момент, который будет являться критерием оценки для любых встречных предложений со стороны оппонента.

Непосредственно переговорный процесс начинается с взаимного изложения позиций. Информация должна передаваться четко, ясно, с учетом уровня партнера. Когда партнера знакомят с проблемой, характеризуют причины ее возникновения, возможные последствия, предлагают и свои пути решения.

Необходимо с самого начала стремиться найти общую с партнером позицию на основе единой информационной базы. Зачастую непонимание участниками переговоров друг друга во многом обуславливает

ся субъективностью видения ими мира, взглядами на одну и ту же проблему с разных сторон, неумением правильно излагать свое мнение и воспринимать позицию партнера. Встать на точку зрения партнера — вовсе не значит согласиться с ней, но это позволит критически взглянуть на свое видение проблемы. Такой подход порождает доверие и уважение сторон, что облегчает дальнейшее прохождение переговоров и повышает их результативность.

Следовательно, на первом этапе переговорного процесса партнеры узнают и уточняют позиции друг друга, концепции, точки зрения на отдельные вопросы. Важнейшая задача этого этапа — снятие информационной неопределенности.

На втором этапе происходит всестороннее обсуждение проблемы и путей ее разрешения. Можно начинать с позитивного изложения собственных взглядов по различным аспектам обсуждаемой проблемы, указывая на общность подходов. Такой способ называется *открытым* в противоположность *закрытому*, связанному с дискуссиями, критикой, подчеркиванием различий во взглядах.

Стороны излагают и уточняют свои позиции до тех пор, пока они не смогут сформировать определенное мнение по обсуждаемой проблеме. После этого начинается их всестороннее обсуждение и оценка. Причем категорическое несогласие с предлагаемым вариантом должно быть заявлено, обосновано и подкреплено встречными предложениями. Затем осуществляются согласование позиций и выработка общей договоренности. При этом сначала рассматриваются вопросы, по которым легче договориться, а потом те, которые нуждаются в длительном обсуждении.

Если всеохватывающее решение по тем или иным причинам принять невозможно, заключаются временные или частичные соглашения.

При затруднении в достижении единства мнений по обсуждаемым проблемам могут использоваться различные специальные методы, например, «матрица потерь», суть которой состоит в том, что каждая сторона на основе мнений экспертов оценивает в баллах свои выигрыши и уступки других и добивается их уравнивания.

Еще одним способом примирить спорные позиции является использование официальных и неофициальных посредников, которые, в отличие от арбитров, выносящих решение о правоте сторон, сами ничего не решают, а лишь помогают партнерам по переговорам найти путь выхода из тупика, установить дополнительные каналы коммуникации, выслушать мнения противоположных сторон и взглянуть на проблему их глазами.

Проанализировав ряд исследований по этому вопросу, американские психологи пришли к выводу, что для разрешения конфликтной ситуации наличие посредника чрезвычайно важно скорее всего в психологическом

плане, поскольку позволяет участникам конфликта «сохранить достойное лицо». При этом возникает интересная ситуация: идя на определенные уступки в ходе переговоров, стороны адресуют их не друг к другу, а к третьей стороне. Именно ей как бы делается «одолжение» в ответ на соответствующую просьбу об уступке, но не противной стороне.

В обязанности посредников входит сбор информации, уяснение проблемы, подведение итогов, но не принятие решения. Помогая конфликтующим сторонам решить, в чем они могут уступить друг другу, посредник также может внести предложение собственных альтернатив по обсуждаемому вопросу. В любом случае важно убедить стороны, что в случае уступок им не грозит «потеря лица».

Завершением официальных переговоров, которые могут иметь место и внутри организации, например между администрацией и профсоюзами или отдельными самостоятельными подразделениями, является принятие итогового документа, если таковой предусматривается. Обычно в нем излагаются основные принципы подхода к решению проблем, а их детализация происходит во вспомогательных документах.

**Методы ведения переговоров.** Многовековая практика выработала несколько методов ведения переговоров. Среди них можно назвать вариационный, интеграционный, метод наилучшей альтернативы, метод уравнивания позиций и метод поэтапного достижения соглашения.

*Вариационный метод* состоит в том, что партнерам предлагаются для обсуждения предварительно разработанные варианты соглашения, в основе которых лежит представление об оптимальном решении проблемы в комплексе с остальными.

*Интеграционный метод* во главу угла ставит общие интересы сторон, что должно подтолкнуть партнеров по переговорам к их объединению. При этом основной упор делается на имеющиеся точки соприкосновения, возможность получить взаимную выгоду при разумном объединении усилий.

*Метод наилучшей альтернативы* заключается в том, что любые переговоры могут окончиться неудачно, оборваться, оказаться не столь эффективными, как ожидалось. Поэтому необходимо всегда иметь запасные варианты, альтернативные решения. Именно от них в конечном счете зависит прочность позиции на переговорах. Такая альтернатива разрабатывается до начала переговоров на тот случай, если они окажутся безрезультатными. Среди подготовленных альтернатив выбирается наилучшая и именно с ней сравниваются основные предложения партнеров.

Отправной точкой применения метода *уравнивания позиций* является тщательное изучение взглядов партнера. Если они приемлемы, то на их основе разрабатывается рабочий вариант решения проблемы, предлагаемый партнеру для обсуждения.



В отличие от вариационного метода, применяемого по отношению к более слабому оппоненту, и интеграционного, используемого при переговорах с равным по рангу и силе, метод уравнивания позиций ориентирован на более сильных. Он предполагает установление рубежа, дальше которого уступать нельзя, но абсолютизировать который также не следует, так как за дополнительные уступки можно потребовать и соответствующей компенсации. Таким образом, данный метод основан не на защите своих идей, которая неминуемо вызывает раздражение соперника, а на корректировке его позиции с помощью уточнений, советов, мягкой критики в своих интересах.

В сложных ситуациях, когда проблема характеризуется многосторонностью, а отказ от переговоров влечет за собой большие потери, может применяться *метод поэтапного достижения соглашения*, имеющий во многом ситуативный характер. Его суть состоит в достижении соглашения в условиях постепенного полного или частичного пересмотра требований в зависимости от появления новых обстоятельств и открытия новых возможностей. Применение этого метода нацелено на достижение компромисса.

### *Краткие выводы по главе*

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личности, группы или организации) вызывает расстройство интересов другой стороны, которое порождает ее противодействие. В результате возникают негативные последствия в совместной деятельности.

Наиболее распространенные причины возникновения конфликта можно разделить на три группы: 1) порождаемые трудовым процессом; 2) вызываемые психологическими особенностями человеческих взаимоотношений; 3) обусловленные личностными чертами сотрудников организации.

По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренние и внешние. К первым относятся внутриличностные конфликты; ко вторым — межличностные, между личностью и группой и межгрупповые. Все виды конфликтов тесно связаны между собой.

Существует несколько эффективных стратегий управления конфликтной ситуацией. Наиболее распространенными с точки зрения использования способов разрешения конфликта являются структурные и межличностные стратегические подходы.

Структурные методы разрешения конфликтов включают: уточнение производственных ожиданий, механизм координирования и интегрирования, постановку более высоких по уровню или совместных заданий и совершенствование системы вознаграждений.

Межличностные тактические приемы включают пять основных стилей. Уклонение представляет собой уход от конфликта. Сглажива-

ние — такое поведение, которое направлено на сдерживание раздражения противоположной стороны. Принуждение — применение законной (должностной) власти или давления с целью навязать свою точку зрения. Компромисс — это уступка до определенной степени другой стороне для поиска оптимального решения. Окончательное решение проблемы — это стиль, который позволяет найти положительное решение проблемы в случае открытого столкновения различных взглядов.

Конфликт может иметь как положительные, так и отрицательные последствия. При эффективном управлении конфликт может привести к выработке новых подходов в работе, разнообразить мнения, улучшить сотрудничество, дать толчок перестройке в организации.

К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся: снижение производительности, неудовлетворенность, увеличение текучести кадров, ухудшение морально-психологического климата и социального взаимодействия.

Переговоры являются одним из эффективных способов разрешения конфликтов. Основной функцией переговоров выступает совместное обсуждение проблемы и принятие решения, устраивающего в той или иной степени все участвующие стороны.

В зависимости от целей переговоров стороны избирают соответствующую стратегию и тактику их проведения. Стандартный переговорный процесс обычно включает пять основных стадий: выработка общей теоретической основы, подготовка вариантов конкретных решений, создание необходимых организационных условий, осуществление переговоров и, наконец, анализ результатов.

Важным способом примирить спорные позиции является использование официальных и неофициальных посредников, которые берут на себя ряд организационных и содержательных функций.

## Часть II

# ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

### Глава 14

## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ

### § 1. Информация и ее восприятие

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

**Управленческая информация** — это совокупность сведений о состоянии и процессах, протекающих внутри и во вне организации.

Управленческую информацию классифицируют по следующим признакам:

- по содержанию — кадровая, техническая, финансово-экономическая, правовая, общественно-политическая, природоохранная и др.;

- по назначению — для руководителей и исполнителей, для одноразовых действий и повседневного руководства, для внешнего или внутреннего пользования;

- по степени конфиденциальности — для общего пользования, служебного пользования, секретная, сверхсекретная особой важности, подлежащая разглашению через установленный срок;

- по степени достоверности — достоверная и проверенная, подлежащая дополнительной проверке, сомнительная, базирующаяся на домыслах и слухах;

- по степени готовности для пользования ею — первичная несистематизированная и необработанная, промежуточная, прошедшая предварительную обработку, и конечная, готовая для анализа и принятия решения по ней;

- по объему, источникам, срокам сбора и доставки, способам получения и распространения и другим признакам.

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

Значительную часть времени менеджеры уделяют работе с такими источниками информации, как: бухгалтерские отчеты, акты о ревизиях и проверках, итоги аудита, финансовые документы, сведения о движении кадров, поставках, объему производства и сбыту.

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

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

Слушая человека, следует внимательно наблюдать за его поведением — жестами, мимикой, позой, взглядом, его одеждой и обувью, манерами и другими формами внешнего выражения индивидуальности.

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

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

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

В процессе *систематизации информации* человек «обрабатывает» воспринятое. Это быстротекущая, многогранная и сложная работа его головного мозга. Человек логически обрабатывает информацию, используя при этом свои чувства, убеждения, предпочтения, эмоции (положительные и отрицательные). Менеджер должен знать, что люди

быстрее воспринимают информацию в спокойной непринужденной обстановке, а способ передачи и получения информации им знаком. Восприятие устной информации нельзя отделить от личности человека, передающего информацию, уважаемый он или нет, подчиненный или начальник, пожилой или молодой, мужчина или женщина. Все это имеет немалое значение.

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

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

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

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

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

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

## § 2. Понятие информационной системы и технологии

В последней четверти XX в. общественное производство в целом и отдельные предприятия нашей страны развивались в направлении создания автоматизированных систем управления (АСУ). Особенно бурно этот процесс стал протекать после выпуска ЭВМ третьего поколения на интегральных схемах. Если в 1970 г. в стране действовало 200 АСУ на крупных предприятиях, то уже к 1980 г. их насчитывалось около 1500. Сегодня информационная система хорошо развита и охватывает не только крупные предприятия, но и большинство средних и даже мелких. Услугами информационной системы пользуются повсеместно. Созданы крупные комплексы спутниковой связи, информационно-вычислительные комплексы, информационно-вычислительные центры, автоматизированные системы управления технологическими процессами. Информационная система — это комплекс взаимосвязанных технических устройств связи, объединенных в единое целое.

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

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

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

Современная ИСУ позволяет выполнять работу в трех основных направлениях:

1) *пассивно реагирующую*, когда машина выдает информацию и пассивно реагирует на специальные требования и требования заказчика снижать затраты на производство;

2) *в опережающем направлении*, когда она инициирует и направляет проекты, реализуемые с целью роста эффективности хозяйственной деятельности;

3) *в координирующем направлении*, когда машина выступает в роли консультанта по вопросам производственных требований и изменений технологий.

В соответствии с этими направлениями работают и службы ИСУ:

1) пассивно реагируют на запросы и требования, для чего достаточно иметь лишь аппаратные средства, программное обеспечение и сети при минимальных затратах и приемлемом уровне услуг;

2) действуют с опережением и прогнозированием, когда служба ИСУ хочет улучшить поддержку производственной деятельности. Здесь главное внимание обращается на формирование соответствующего кадрового обеспечения, развитие сетевых и информационных ресурсов;

3) берут на себя координирующую роль, если ставят цель разработать производство новых продуктов или услуг. При этом обращается внимание на организационную культуру, фактор времени, риск и гармоничное развитие всего предприятия. Естественно, при таком режиме работы могут возникать противоречия между руководителями ИСУ и самой организации, которые разрешаются обычно с помощью беспристрастной оценки конфликта самими вычислительными машинами.

Определенную роль в работе менеджера занимают *телевизионные системы*. Телевизионная сеть охватила огромные территории Земли. В 90-х гг. находились в пользовании три совместные телевизионные системы:

NTSC (первые буквы комитета, разработавшего эту систему) — для США, Японии и еще 40 стран с населением 669 млн. человек;

SECAM (аббревиатура названия «Поочередность цветов и память») — для российско-французского региона и еще 40 стран с населением более 620 млн. человек;

PAL (строка с переменной фазой) — для 74 стран, в том числе Индии и Китая с населением 2,6 млрд. человек.

Огромную роль в настоящее время имеет быстрая и надежная *система спутниковой связи*, которая существует уже около 30 лет и обеспечивает связь между удаленными точками.

Благодаря спутниковой системе связи в России можно принимать многие десятки телевизионных программ всего мира. Положение на фондовых рынках, курсы иностранных валют и акций, экономические

показатели, спрос и предложение товаров и многое другое менеджеры узнают из телевизионных передач. Здесь же идет и «ненавязчивая реклама» и т. д.

В работе с потоками информации используется разветвленная сеть радиорелейных, кабельных, волоконно-оптических каналов и других систем связи. Технология подготовки и передачи информации осуществляется на телевизионных центрах с предварительной магнитной записью. Это дает возможность обеспечить четкий технический контроль качества записи, хронометраж, автоматизацию передачи и перехода на передачу другой информации, производить оперативный монтаж. По наиболее важным и срочным сообщениям применяется также прямой репортаж и передачи с мест событий.

В последнее время нашла широкое применение волоконно-оптическая связь, разрешительная способность которой по сравнению с обычной значительно возросла (множество каналов с различной длиной волны и скоростью передачи свыше 1 млрд. бит в секунду).

Обмен информацией невозможен без соответствующей коммуникации. Руководители взаимодействуют между собой и с исполнителями посредством личных контактов, обмена документами и с помощью электронных средств связи. Менеджер может как получать информацию о внешнем мире, так и передавать о своей фирме по *сети Интернет*.

К другим видам связи относятся: *электронная почта, цифровая сотовая связь (радиосвязь), цифровая радиосвязь*, но она сравнительно дорогая и используется в полиции, пожарных службах, экстренной медицинской помощи, чрезвычайных ситуациях и т. д.

Наиболее распространенными коммуникационными сетями являются: *кольцевая, звездообразная, шинная*.

**Юридическое обеспечение защиты информации.** В США в любом штате действуют законы о компьютерных преступлениях, есть и несколько федеральных законов:

связанные с мошенничеством (обманом);

связанные с воровством (хищением имущества) и растратами в сфере информации;

связанные с так называемым хакерством или несанкционированным доступом в компьютеры и сети передачи данных, незаконным использованием машинного времени и занесением вирусов, несанкционированным размещением программного обеспечения, на которые имеются авторские права.

Тщательно охраняются информационные системы, применяемые в воздушных сообщениях, управляющие системами оружия, работой АЭС, навигационным оборудованием.



### § 3. Аппаратные средства

В практической работе менеджмента огромное место занимает персональный компьютер. Общее представление о роли таких аппаратных средств дает перечисление возможностей персонального компьютера.

**Записная книжка.** В таком режиме машина хранит необходимые адреса и фамилии, номера телефонов, расписание текущих дел, время совещаний и встреч, период, в течение которого необходимо выполнить ту или иную работу.

**Личная картотека.** В нее менеджер заносит указатель отработанных документов, книг, брошюр, статей, писем и др. Здесь может быть и список литературы или документов, с которыми необходимо ознакомиться в ближайшее время. В память машины можно занести также каталог личной библиотеки.

**Лабораторный журнал.** Для руководителя часто важно просматривать предыдущую информацию по тому или иному вопросу и решению, оценивать предпринятые действия. Для этого нет необходимости поднимать из архива множество документов, достаточно нажать соответствующие клавиши, и за считанные секунды информация появится перед вами. Анализ прошлой информации позволяет менеджеру сделать верные выводы для будущей работы.

**Текстовый процессор.** Способность ЭВМ осуществлять редактирование текстов дает возможность производить аналитические (формульные) выкладки в режиме диалога. Здесь можно подготовить официальное письмо, рукопись статьи или книги с изображением схем и рисунков на отдельных листах, таблицы, графики и др.

Наконец, это управление базами данных, библиотека программ, микрокалькулятор, небольшая универсальная вычислительная машина и др.

Сегодня в распоряжении менеджеров могут быть самые различные типы компьютеров. Они подразделяются на группы в зависимости от класса, поколения и режима обработки информации.

К аппаратным средствам передачи и приема информации, используемым менеджерами, относятся технические устройства, разработанные в США, Японии, Германии, Франции, России и других странах. Например, французская система «ТЕЛЕТЕЛЬ» включает небольшой телеэкран, клавиатуру и телефонную трубку. Система позволяет общаться в диалоговом режиме с центральными базами данных, получать информацию и справки из самых различных источников и областей — от географии и орфографии и до установления телексной связи с 2000 различных служб.

В Германии разработан терминал цехового комплекса (бывш. объединение «РОБОТРОН» — ГДР), позволяющий автоматизировать управление производством не только цеха, но и каждого рабочего места.

Фирма IBM предлагает менеджерам использовать электронную пишущую машинку «ТЕРМОТРОНИК-6750». Она может быть и быстродействующим печатающим устройством в компьютерной системе вывода информации. В ее памяти имеется орфографический словарь на 50 тыс. слов, сверка с ним производится автоматически, а в случае орфографической ошибки подается звуковой сигнал. В словарь можно ввести 300 дополнительных терминов. К машинке подключается специальный экран для просмотра текста перед его распечатыванием.

Российскими инженерами разработан уникальный прибор — портативная лаборатория «Панель инженера ТСА — 110», позволяющая производить отладку программ пользователя, диагностировать компьютерную технику, изучать элементы аппаратного и программного обеспечения микропроцессорных устройств.

За последнее время менеджеры все чаще прибегают к услугам информационно-вычислительных центров (ИВЦ). Потоки информации идут туда с различных сторон и в самом разнообразном виде. Как руководителю во всем этом быстро, полно и эффективно разобраться, чтобы принять необходимые решения?

Процесс движения информации в ИВЦ можно представить следующими этапами:

- 1) информация готовится в форме отчетов на бумаге или в электронном виде на ЭВМ;

- 2) определяется, что требуется конечному пользователю, и решается целесообразность выполнения информационного заказа;

- 3) создается база данных и проводится кодирование программы для производства, требуемого в п. 2;

- 4) осуществляется тестирование базы данных и программы, созданной в п. 3;

- 5) создается и проводится прогон программы для производства требуемого пользователем информационного продукта и его доставки;

- 6) сопровождается и расширяется база данных и программ с учетом текущих хозяйственных изменений и требований обстановки.

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

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

### *Краткие выводы по главе*

Информация в процессе управления играет чрезвычайно большую роль. Это совокупность сведений и сигналов о состоянии, процессах и явлениях в жизнедеятельности предприятий. Ее восприятие зависит от множества обстоятельств психологического и технического свойства. Информация является такой продукцией, которой интересуются буквально все руководители. В ряде стран имеет место юридическое обеспечение защиты информации.

Научно-технический прогресс, открытия и изобретения в области электроники позволили в последние десятилетия создать целые информационные системы и разнообразные информационные технологии. Среди них АСУ, ИСУ, ИВК, система Интернет с сетью персональных и профессиональных компьютеров, Информационно-вычислительные центры и комплексы и др.

К услугам менеджеров предоставлены самые разнообразные аппаратные средства, коммуникации и программное обеспечение. Конечно, все это стоит недешево, но затраты с лихвой окупаются резким повышением производительности управленческого труда.

## **Глава 15**

### **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ И ИХ РЕШЕНИЕ**

#### **§ 1. Управленческие проблемы и причины их возникновения**

Управленческая проблема представляет собой сложный вопрос, задачу, требующую своего уяснения, изучения, оценки и решения. Проблемы всегда имеют определенное содержание, возникают в свое время и на своем месте, вокруг них всегда есть круг лиц или организаций, их порождающих, однако предприятие не останавливается из-за этого в развитии. Меняется соотношение его внутренних переменных, изменяется внешнее окружение, и в результате, естественно, возникают сложные вопросы, которые необходимо решать. Здесь имеется причинно-следственная связь. Например, изменились ставки налогов, устарела технология и т. д.

Чтобы уяснить причины возникновения проблем, необходим причинно-следственный анализ. В ходе его проведения можно обнаружить истинные причины, отсеять побочные, неглавные, сопутствующие, уяснить, глубоко изучить и оценить ситуацию. Тем самым будет подготовлена предпосылка к принятию необходимого решения.

Управленческие проблемы классифицируются по следующим признакам:

*степень важности и срочности.* Как правило, самые важные проблемы являются и наиболее срочными;

*масштабы последствий*, в случаях принятия или непринятия решений, и *численность организаций и лиц*, которых затрагивают данные проблемы;

*возможность решения проблемы с наименьшими затратами и в оптимальные сроки*;

*степень риска*, связанного с решением данной проблемы, и *возможность возникновения новых проблем на этой основе*;

*степень структуризации и формализации*, возможность выражать проблему в количественных и качественных показателях и т. д.

Кроме того, проблемы могут различаться *по способам их разработки*: 1) *безальтернативный*, когда путь решения проблем только один, других вариантов решения нет; 2) *бинарный и многовариантный*, когда проблему можно решить двумя и более способами; 3) в случаях, когда ни один из способов не может дать положительного ответа на вопрос, как разрешить проблему, применяют *комбинационный* способ. Он заключается в том, что проводится комбинирование отдельных частей и способов решения проблем, не противоречащих друг другу. В целом это основа для последующего поэтапного решения проблемы.

Отдельно рассматривается вопрос о сроках решения проблем.

*Виды проблем* рассматриваются по следующим критериям:

*стратегические*, направленные на формирование базы стратегических данных, их уяснение, изучение, оценку и практическое использование;

*тактические*, разрешение которых происходит в более короткие сроки, чем стратегические;

*долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные, текущие*;

*по уровням руководства* — высшего, среднего и низового звеньев управления.

Каждый менеджер в любой организации или на предприятии с первых шагов в своей деятельности сразу же встречается с массой проблем. Они могут быть маленькими и большими, разрешимыми или неразрешимыми, крайне опасными или не очень. *Причина их возникновения* кроется в самой работе людей. Управленческие проблемы возника-

ют вследствие нежелательных явлений внутреннего или внешнего свойства, получения результатов работы, отличающегося от запланированного, ошибочных действий руководства и рядовых исполнителей. К основным причинам возникновения управленческих проблем следует отнести:

изначально ошибочные цели организации, способы и сроки их достижения;

неверные принципы и методы деятельности работников;

ошибочные критерии оценки возможностей предприятия и сотрудников;

умышленные нарушения в технике, технологии, финансах, поставках и т. д.;

изменения в политике и экономике государства;

природные катаклизмы и стихийные бедствия (пожар, наводнение и др.).

## **§ 2. Решение проблем**

**Решение** — это волевое воздействие человека на объект управления для разрешения проблемы, выбор альтернативы для достижения поставленной цели. Виды решений, как правило, совпадают с видами проблем. Если проблема носит стратегический характер, то и решение должно быть стратегическим, если проблема текущая, краткосрочная, то и решение должно быть аналогичным.

**Решение стратегических проблем** относится к разряду инициативных, идущих от высшего руководства к исполнителям низших звеньев управления. В этом случае высшее руководство берет на себя инициативу и ответственность за принятые решения стратегического характера. Примером может служить направление инвестиций (капиталовложений) на перспективное развитие производства нового вида изделий, решение о расширении производства или, напротив, о свертывании дел и т. д.

**Решение тактических проблем** — это дело средних звеньев руководства; на основе предписаний «сверху» они планируют решения проблем в среднесрочных планах и выполняют краткосрочные задачи. Низовые звенья управления решают проблемы исходя из устных распоряжений, указаний или письменных приказов.

**Текущие проблемы** каждодневного характера, так называемая рутинная работа, занимают основное время низовых звеньев управления. От решения данных проблем среднее звено руководства и особенно высшие руководители по возможности должны быть освобождены.

**Решение проблем** классифицируется по ряду признаков: степень обязательности исполнения; функциональное назначение; способ принятия; сфера реализации.

*По степени обязательности* решения могут быть директивными: они принимаются высшим руководством и обязательны к исполнению для нижестоящих управленческих структур. Рекомендательные решения разрабатываются совещательными органами. Их исполнение желательно, но не обязательно. Ориентирующие решения принимаются руководством для координации работы нижестоящих управленческих структур, которые действуют автономно.

*По функциональному назначению* выделяют организационные, координирующие, регулирующие, активизирующие и контролирующие ход выполнения решения. Например, предписывающие способ действия и методы решения проблем; распределяющие работу между исполнителями, по проведению контроля, проверок, подготовке нормативных документов и др.

*По способу принятия* выделяются решения выборочные и систематические. К первым относятся решения одного или нескольких вопросов данной проблемы, ко вторым — решения, охватывающие проблему целиком во всей ее многосложности и взаимосвязи.

*По сфере реализации* решения связаны с той областью деятельности, которой порождена проблема и от решения которой зависит дальнейший ход дела в данной сфере. Это может быть производство, финансы, сбыт, поставки, кадры, НИОКР и т. д.

Решения классифицируются также на *принятые единолично или коллективно*, на *общие и специальные*, на *запрограммированные и незапрограммированные*, на *закрытые и для общего пользования* и т. д.

Принятие решений всегда сопряжено с определенной степенью риска. Работа в условиях неопределенности, нестабильности, постоянно меняющейся обстановки считается нормальной для менеджера. Поэтому он действует на основе имеющейся в его распоряжении информации, которая не всегда соответствует действительному положению дел. В таких условиях он вынужден действовать на удачу, в надежде на благоприятный исход, ввиду чего возрастает угроза ухудшения деятельности руководимого им предприятия, полной или частичной утраты материальных, финансовых или людских резервов и ресурсов, а также потери нмиджа.

В практике менеджмента разработаны несколько вариантов комплексной оценки риска в ходе решения проблем. Правилom здесь является то, что общая сумма риска равна сумме частных рисков, а частный риск равен нормативной минимальной ставке с поправкой на каждый элемент риска (скидкой или добавкой). С точки зрения риска, критерий может быть таким: «Рассчитывай на худшее» — Вальда; «Рассчитывай на лучшее» — Сэвиджа, «Ориентируйся на лучшее» — Лапласа, «Компромисс» — Гурвица.

### § 3. Методы принятия решений и их реализация

Процесс принятия решений составляет один из центральных пунктов управленческой деятельности. Научные исследования и практический опыт свидетельствуют, что рациональное решение проблем возможно тогда, когда руководители следуют общепринятым методам работы в этой области. К ним относят прежде всего *научный метод*, суть которого состоит, во-первых, в том, что путем наблюдения, сбора и анализа информации формулируется гипотеза (предположение) о самой проблеме и возможных подходах к ее решению.

Во-вторых, научный метод дает системную ориентацию, т. е. выявляет взаимосвязи данной проблемы с внешним окружением и внутренними переменными самой организации. Выявленные взаимосвязи позволяют наиболее полно представить причины возникновения проблемы и увидеть ее основу. Такой подход даст возможность бороться не с последствиями, порожденными проблемой, а непосредственно с ее причинами возникновения, предпринять действия, исключающие повторение нежелательных явлений.

В-третьих, научный метод пользуется математическим моделированием. К нему обращаются в наиболее сложных случаях, не позволяющих диагностировать проблему и подготовить решение без дополнительного количественно-качественного анализа, лишь на основе причинно-следственной оценки. Метод математического моделирования применяется также, когда в реальности невозможно провести тот или иной эксперимент хода развития события или явления.

Для менеджеров, занятых хозяйственной деятельностью, важное значение имеет *метод экономического анализа*. Он по сути является одной из форм построения модели. Экономический анализ включает методы оценки экономических показателей работы предприятий, издержек, рентабельности, движения денежных средств, уровень спроса и др. Примером может служить модель, в основе которой лежит определение точки самоокупаемости, анализ безубыточности работы. Метод принятия решений здесь связан с определением точки, когда суммарный доход сравняется с общими расходами, т. е. когда работа предприятия перестает быть убыточной и начинает приносить прибыль.

Многие исследователи полагают, что оптимальной деятельности предприятия способствуют принятые и реализованные *рациональные решения*. В основе разработки рационального решения проблемы лежит объективный и многосторонний анализ условий, в которых предприятие действует в каждый период времени, а также тенденции, которые будут иметь место в дальнейшем.

Этот анализ протекает по этапам от начала возникновения проблемы до полного устранения и получения позитивного результата.

Первый этап содержит анализ ситуации, в рамках которой обнаружился симптом или признаки возникающей проблемы. Если данный процесс удалось обнаружить на ранних стадиях, то возможностей предотвращения негативного развития событий значительно больше. Работа на данном этапе ведется в так называемом проблемном поле, где выявляются и формулируются возникшие перед принятием проблемы.

На втором этапе проводится анализ самой проблемы. Затягивать его нельзя, так как может быть упущено драгоценное время для решения проблемы. Однако оставлять неясности в этом анализе недопустимо, ибо могут «всплыть» новые причины, породившие проблему. Всегда необходимо разобраться в проблеме до конца и точно ее сформулировать.

Третий этап — выявление факторов, ограничивающих принятие рационального решения данной проблемы. Среди этих факторов могут быть как внешние, так и внутренние. Если внешнее окружение оказывает несущественное влияние на выработку и реализацию рационального решения, то рассматривают внутренние возможности. Это может касаться самих руководителей, принимающих решения. В зависимости от личности руководителя решения могут носить различный характер. Часто менеджер уравновешенный, спокойный, критически настроенный к себе принимает осторожные решения. Недоверчивые, скептически настроенные люди склонны принимать инертные решения, быстрые, подвижные — холерики — могут принять импульсивные и весьма рискованные решения.

К ограничениям внутреннего порядка следует отнести ограниченность средств для решения проблемы, недостающее число специалистов необходимой квалификации, этические соображения и т. д. Кроме этого, менеджеры могут выработать и реализовать рациональное решение лишь тогда, когда высшее руководство предоставит им соответствующие полномочия.

На четвертом этапе выработки рационального решения осуществляются определение, оценка и выбор альтернативы из имеющихся вариантов. Сначала формулируются все возможные в данном случае альтернативы и из них выбираются наиболее реальные. Здесь главное — найти оптимальный вариант, позволяющий разрешить проблему. Научный подход к выбору альтернативы предполагает наличие некоего стандарта или критериев, с помощью которых устанавливается приемлемость данного варианта решения проблемы для ее разработчика и исполнителей.



В случае если проблема верно сформулирована, оценена, альтернативные варианты отброшены, менеджер окончательно приходит к выводу, что следует остановить свой выбор на данном рациональном варианте решения. Такой выбор не обязательно преследует максимум полезности и даже не оптимальное достижение результата. Как правило, менеджеры ориентируются на решение, удовлетворяющее все заинтересованные в разрешении этой проблемы стороны.

Пятый этап — это согласование решения с исполнителями и всеми заинтересованными сотрудниками. Оно осуществляется путем визиrowания документа (приказа), предписывающего исполнение решения данной проблемы.

И наконец, заключительный шестой этап — это утверждение решения высшим руководителем предприятия. Такая процедура является обязательной, если для реализации решения требуется израсходовать материальные, денежные и людские ресурсы и резервы. Тот, кто несет ответственность за эти средства, тот и утверждает решение. После этого начинается реализация рационального решения.

Важность выработки и принятия рационального решения проблемы несомненны. Но это лишь первый, хотя и определяющий шаг менеджера. Решение еще необходимо выполнить. Реализация решения осуществляется с большей долей вероятности, быстрее и с инициативой, тогда, когда в процессе его выработки и принятия участвовали исполнители, тем более если они вносили свои предложения и отбирали наиболее приемлемый вариант.

Ход реализации управленческого решения начинается с планирования или составления графика работ по реализации. В плане реализации решения проблемы предусматриваются конкретные исполнители, ответственные за отдельные участки или объемы работ, сроки и способы достижения желаемых результатов, необходимые материальные и финансовые средства. Планом должен быть предусмотрен также контроль за ходом выполнения решения и итоговый контроль после снятия проблемы.

К методам решения проблем следует отнести прежде всего практическую целесообразность всего комплекса работ. Они должны быть экономичными, без лишних расходов, чтобы доход от полученных результатов решения проблемы превосходил сделанные затраты. Методы решения проблем должны быть надежными, безошибочными и точными.

В ходе реализации решения важно установить обратную связь между исполнителями и руководителем, ответственным за решение проблемы.

В целом процесс принятия и реализации решения можно проследить следующим образом:

1) принятие решения; 2) сообщение о решении; 3) реализация решения; 4) установление обратной связи; 5) оценка результатов.

В ходе реализации решения иногда возникают ситуации, меняющие первоначальные планы. Тогда необходима корректировка действий, а иногда и отмена устаревших распоряжений, если обстоятельства изменились коренным образом. Используя обратную связь, руководитель может быстро реагировать на произошедшие изменения и принять иные, соответствующие обстановке решения.

В практической работе менеджеров бывают обстоятельства, когда они вынуждены принимать нестандартные решения. Правда, эти случаи редки, и менеджеров, идущих на риск, немного. Успех дела здесь может быть достигнут лишь благодаря огромному опыту, знаниям и интуиции руководителя. Решение нестандартных проблем сопряжено с большой, напряженной и сложной работой всех участников, а также с постоянными поправками, координацией, контролем. Здесь присутствует риск потерять многое, если не все. Но в случае удачного исхода дела и положительного решения нестандартного решения результат превосходит всякие ожидания.

Нестандартные решения часто вызывают возражения, а иногда и яростное сопротивление консервативно настроенных специалистов. Ведь ими проведен анализ проблемы, изучены и отобраны альтернативы, построены математические модели и т. д. Но опытный менеджер может настоять на своем и убедить оппонентов принять именно нестандартное решение. И в конечном итоге он оказывается прав, конечно, если все его доводы и предложения не были авантурой.

### *Краткие выводы по главе*

Процесс управления предприятием осуществляется на основе принятых решений. По своей сути работа менеджеров состоит из постоянного изучения, анализа, оценки и выбора путей решения производственных и иных проблем. Состояние предприятия, его внутренние переменные и внешнее окружение постоянно создают массу вопросов, требующих своего разрешения. Одни из них текущие, и решать их необходимо немедленно, другие требуют тщательного изучения, диагностики и носят стратегический характер. К таким проблемам подход иной, тут мало лишь разработанных ранее норм и нормативов, стандартов и критериев. Здесь требуется работа не только одного менеджера, но и целых отделов и служб. Цена ошибок в решении стратегических проблем очень высока.

В менеджменте широко освоенны научные методы разработки проблем и способов их реализации. Для менеджеров сферы производ-

ства и обращения (обмена) очень важен метод экономического анализа. Он позволяет применить весь арсенал технических и иных средств для принятия действенных мер, способствующих нормальному ходу дел, росту производительности труда, снижению издержек, повышению качества продукции и услуг.

Особенно важным этапом после выявления сущности проблемы и принятия решения является его реализация. Ход реализации будет тем успешнее, чем яснее проблема и методы ее решения непосредственным исполнителям. Здесь могут полностью раскрыться способности и таланты участников процесса, и в особенности менеджера, если ему удастся сплотить людей вокруг своей идеи, увлечь их, заинтересовать и обеспечить им простор для проявления собственной инициативы и творчества в реализации принятого решения.

## Глава 16

# ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

## § 1. Сущность, принципы и организация планирования

Планирование — это процесс практического воплощения стратегии. Он заключается в принятии конкретных решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие организации в будущем, уменьшить их неопределенность. Поскольку такие решения влияют друг на друга, они нуждаются во взаимной увязке.

Плановые решения могут быть связаны с постановкой целей и задач, выработкой стратегии, распределением и перераспределением ресурсов, определением стандартов деятельности в предстоящем периоде. В принятии таких решений состоит процесс планирования в широком смысле. В узком — планированием является составление специальных документов — планов, определяющих конкретные шаги организации по достижению поставленных целей.

До середины XX столетия фирмы действовали преимущественно в условиях стабильного превышения спроса над предложением, неизменности внешней среды. Это позволяло им работать на основе текущих планов, составляемых исходя из поступающих заказов.

В 1950-е гг. темп изменений во внешней среде стал нарастать, но они еще оставались предсказуемыми путем экстраполяции. Здесь уже, наряду с текущим приходилось заниматься среднесрочным и долгосрочным планированием, составлять перспективные целевые программы.

В 1960—1970-е гг. общий темп развития ускорился, а изменения в среде стали неожиданными. Это обусловило превращение долгосрочного планирования в стратегическое, которое исходило из будущих

возможностей. Планирование стало осуществляться от будущего к настоящему на основе мнений экспертов и сложных математических моделей.

С начала 1970-х гг. изменения во внешней среде стали протекать столь стремительно и непредсказуемо, что перспективные стратегические планы перестали соответствовать потребностям хозяйственной практики. В дополнение к ним стали составляться стратегические программы, позволяющие оперативно учитывать эти изменения в текущих решениях.

В планах отражаются: прогнозы развития организации в будущем; промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями; механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов; стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств.

Существует три основных типа планов:

1) планы-цели, представляющие собой набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов в будущем. Эти цели согласовываются и ранжируются по тому или иному принципу, однако никогда не связываются ни с конкретным способом достижения, ни с необходимыми для этого ресурсами. Планы-цели используются при больших сроках либо принципиальной непредсказуемости конкретных событий;

2) планы для повторяющихся действий, предписывающие их сроки, а также порядок осуществления в стандартных ситуациях, например, железнодорожное расписание. Обычно в них предусматриваются «окна», позволяющие обеспечить свободу маневра в случае возникновения непредвиденных обстоятельств и необходимости осуществления коррекции;

3) планы для неповторяющихся действий, составляемые для решения специфических проблем, возникающих в процессе развития и функционирования организации. Такие планы могут иметь вид программы, бюджета поступления и распределения ресурсов и пр.

По срокам выполнения планы принято делить на *долгосрочные* (свыше 5 лет), относящиеся в основном к категории планов-целей; *среднесрочные* (от года до пяти лет), выполняемые в виде различного рода программ; *краткосрочные* (до года), имеющие форму бюджетов, сетевых графиков и пр. Разновидностью краткосрочных планов являются оперативные, составляемые на срок от одной смены до одного месяца.

Процесс планирования в крупных западных фирмах осуществляет плановый комитет, членами которого обычно состоят руководители подразделений, а также плановый отдел и его структуры на местах. Деятельность плановых органов координируется первым лицом организации или его заместителем.

В задачу плановых органов входит определение того, какие подразделения будут участвовать в реализации тех или иных организационных целей, в какой форме это будет происходить, как обеспечиваться ресурсами.

Отдельно следует сказать об особенностях производственного планирования.

1. Объектами такого планирования могут быть заказ, группа продукции, показатели, задел, затраты, ресурсы. Движение этих объектов в рамках производства осуществляется в виде своего рода потоков, которым соответствуют потоки в планировании: а) поток продукции (заказ — склад — производство — сбыт); б) поток затрат (элементы затрат — себестоимость — реализация — стоимость) и т. п.

2. При осуществлении планирования учитывается связь уровней управления. Планирование может происходить сверху вниз (детализация); снизу вверх (обогащение внизу спущенных сверху указаний); отсутствовать как таковое на данном уровне (делегирование), происходить в «зоне результата» (частичное делегирование).

3. При составлении производственных планов происходит либо четкая привязка к календарю (по интервалам, по точкам), либо допускается свободное планирование.

4. Применяется самый различный «горизонт планирования». Он может соответствовать календарному периоду (дискретное планирование); быть больше его (скользящее планирование); быть меньше (остаточное планирование); предполагать возможность исполнителям самостоятельно определять период планирования (планирование с выбором планового горизонта).

5. Планирование может как испытывать влияние предшествующего результата и обязательств (возвратное планирование), так и осуществляться с нуля.

6. Существуют различные варианты связи между объектами планирования — «по узкому месту» (наименее производительной единице оборудования); последовательная проводка объекта «от входа к выходу»; обратная проводка «от выхода к входу».

Планирование базируется на ряде принципов, т. е. правил, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления.

1. *Участие максимального числа сотрудников* организации в работе над планом уже на самых ранних этапах его составления. Как правило, люди скорее и охотнее выполняют те задачи, которые сами себе поставили, чем «спущенные сверху», поскольку они им ближе и понятнее.

2. *Непрерывность*, обусловленная соответствующим характером хозяйственной деятельности фирмы. В соответствии с ним планирование рассматривается не как единичный акт, а как постоянно повторяю-

щийся процесс, в рамках которого все текущие планы разрабатываются с учетом выполнения прошлых и того, что они послужат основой составления планов в будущем.

3. *Гибкость*, предполагающая возможность корректировки или пересмотра в любой момент ранее принятых решений в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Для обеспечения гибкости в планы закладываются так называемые «окна», дающие в определенных пределах свободу маневра.

4. *Координация и интеграция плановой деятельности между различными подразделениями.*

5. *Экономичность*, предполагающая, что затраты на составление плана должны быть меньше эффекта, приносимого его выполнением.

6. *Создание необходимых условий для выполнения плана* — организационных, ресурсных, идеологических и т. п.

## § 2. Методы разработки планов

Основная цель планирования состоит в том, чтобы насколько можно при данных условиях найти оптимальное решение задач, стоящих перед организацией. Это не всегда возможно, но стремиться к нему необходимо.

Поиск оптимального варианта осуществляется путем *итераций*, т. е. последовательного перехода от одного решения к другому, чем-то улучшающему предыдущее. В настоящее время сложилось несколько способов составления планов, или методов планирования: бюджетный, балансовый, нормативный, математико-статистические, графические.

**Бюджетный метод.** Он основывается на составлении бюджетных таблиц, в которых отражено будущее движение экономических ресурсов или результата хозяйственной деятельности, например, распределение ресурсов между подразделениями или направлениями деятельности. Можно разрабатывать несколько бюджетов в соответствии с различными сценариями развития, а также «альтернативные» бюджеты при неустойчивой конъюнктуре.

Выделяют три типа бюджетов: натурально-вещественные, стоимостные и трудовые. Бюджетирование может касаться: продаж; запасов готовой продукции; производства; потребности в основных материалах (в стоимостном и натуральном выражении); производственных накладных расходов (вспомогательные материалы, запасов всех видов); коммерческих, административных расходов; прибыли, денежных средств; капитальных вложений; рабочей силы и т. п.

Бюджет позволяет контролировать результаты производства, запасы, сбыт, закупки, плановые и фактические издержки производства, способствует более эффективному использованию ресурсов, преду-

преждает бесхозяйственность. Координация бюджетов, определение отклонений и оперативное осуществление необходимых корректирующих мероприятий составляют основу *бюджетного управления*.

**Балансовый метод.** Увязка бюджета источников и бюджета распределения тех или иных ресурсов, которые необходимы организации в плановом периоде, составляет суть данного метода планирования. Если ресурсов по сравнению с потребностями недостаточно, то происходит поиск их дополнительных источников, позволяющих покрыть дефицит. Необходимые ресурсы можно привлекать со стороны, а можно находить в собственном «хозяйстве» путем его рационализации.

Невозможность по тем или иным причинам решить проблему дефицита приводит к необходимости идти на снижение потребления либо также на основе его рационализации, либо путем механического сокращения, с соответствующим уменьшением конечных результатов.

Если же ресурсы имеются в избытке, решается обратная проблема — расширение их потребления или избавление от излишков. Последнее целесообразно даже в условиях инфляции, поскольку для хранения запасов приходится затрачивать значительные средства. Несмотря на это, объекты разрушаются, а также со временем морально стареют и обесцениваются.

Баланс представляет собой двустороннюю *бюджетную таблицу*, в левой части которой отражаются источники ресурсов, а в правой их распределение (табл. 16.1).

Таблица 16.1. Балансовая таблица

| Источники ресурсов           | Распределение ресурсов      |
|------------------------------|-----------------------------|
| 1. Остаток на начало периода | 1. Текущее потребление      |
| 2. Внешнее поступление       | 2. Реализация на сторону    |
| 3. Внутренняя экономия       | 3. Резервы                  |
| 4. Резервы                   | 4. Остаток на конец периода |
| Баланс                       | Баланс                      |

В основе такого рода таблицы лежит *балансовое уравнение*, смысл которого заключается в том, что сумма остатка ресурсов на начало периода и их поступления из внутренних и внешних источников должна быть равна сумме их расхода (текущего потребления и продажи на сторону) и остатка на конец периода. В то же время как таковое равенство между ресурсами и их распределением не является единственной целью составления балансов. Важную роль здесь играет достижение их оптимальной структуры, обеспечивающей наибольшую эффективность деятельности организации.

В процессе планирования применяются следующие виды балансов:

- 1) натурально-вещественные;
- 2) стоимостные. Они отражают, во-первых, движение материальных ресурсов, выраженных в стоимостных измерителях; во-вторых, движение денежных ресурсов; в-третьих, движение ресурсов всех видов, которые обобщенно могут быть представлены только в деньгах;
- 3) трудовые. К ним относится, например, баланс рабочего времени, отражающий, с одной стороны, ресурсы последнего за период (обычно в нормо-часах), которыми располагает организация, а с другой — распределение этого времени по различным видам работ. По понятным причинам такие балансы не могут предусматривать переходящие на следующий период запасы времени — последнее либо должно быть использовано, либо безвозвратно теряться.

**Нормативный метод.** Он предполагает, что в основу плановых заданий на определенный период (а соответственно и в основу балансов) кладутся *нормы* (удельные затраты) различных ресурсов на единицу продукции. Нормы бывают натуральными, стоимостными, временными (затраты рабочего времени).

Процесс планирования ресурсов осуществляется при этом, например, путем перемножения норм и объема продукции, который требуется получить, а объема продукции — делением имеющихся ресурсов на нормы их расхода и т. п.

Нормативный метод планирования используется как самостоятельно, так и в качестве вспомогательного по отношению к балансовому методу.

Нормирование ресурсов, и прежде всего материальных, осуществляется тремя основными способами: отчетно-статистическим, опытно-производственным и аналитико-расчетным.

При *отчетно-статистическом* способе фактический объем выпущенной продукции сопоставляется с затратами ресурсов, на основе чего определяется расход последних на единицу изделия или услуги. Однако полученные таким путем нормы оказываются усредненными, фактически узакониваются потери и нерациональное использование ресурсов.

*Опытно-производственный* способ нормирования основывается на испытании оборудования, хронометраже операций, выполняемых наиболее опытными и подготовленными работниками. Полученные данные обобщаются с помощью научных методов, что создает надежную основу для расчета норм.

*Аналитико-расчетный* способ нормирования исходит из конструктивных возможностей оборудования, потенций человеческого организма, выявленных на основе специальных медико-биологических исследований, качественных характеристик применяемых сырья и материалов.



**Математические методы планирования.** Они сводятся к оптимизационным расчетам на основе различного рода моделей. К простейшим моделям относятся *статистические*, например корреляционная, отражающая взаимосвязь двух переменных величин. Исходя из нее, можно с определенной степенью вероятности предсказать наступление события Б, если произошло связанное с ним событие А.

С помощью статистических моделей можно, например, определить будущие доходы, основываясь на текущих вложениях и заданных процентных ставках, осуществить другие финансовые расчеты. Именно в области финансового планирования статистические методы находят, пожалуй, наиболее широкое применение.

Модели *линейного программирования* позволяют путем решения системы уравнений и неравенств, связывающих ряд переменных показателей, определять их оптимальные величины во взаимном сочетании. Это помогает по заданному критерию выбрать наиболее подходящий вариант функционирования или развития объекта управления, с тем чтобы обеспечить максимальную прибыль, минимизировать затраты и т. п. Чаще всего методы линейного программирования применяются там, где речь идет об оптимизации расходования тех или иных ресурсов, например: при выборе технологии, позволяющей получить необходимый объем продукции при наименьшем расходе сырья и материалов; загрузить оборудование, выполняющее несколько видов работ, так, чтобы при этом достигалась наибольшая выработка; составить маршруты движения транспорта, позволяющие, с одной стороны, наиболее полно обслужить всех клиентов, а с другой — сделать это при минимальных затратах и пр.

**Графические методы планирования** можно рассмотреть на примере составления графика Ганта и сетевого графика.

*График Ганта*, разработанный в начале XX в., представляет собой таблицу, в которой отражается загрузка в течение предстоящего периода каждой единицы оборудования, сроки профилактики, перерывы и пр. Эта информация помещается в квадранте, образованном пересечением строки времени и

| Время, ч | Загрузка                     | Профилактика | Перерыв |
|----------|------------------------------|--------------|---------|
| 9-10     | Обработка<br>детали А        |              |         |
| 10-11    |                              |              |         |
| 11-12    |                              |              |         |
| 12-13    |                              |              |         |
| 13-14    | Обед                         |              |         |
| 14-15    |                              |              |         |
| 15-16    |                              |              |         |
| 16-17    |                              |              |         |
| 17-18    | Обработка<br>детали Б        |              |         |
| 18-19    |                              |              |         |
| 19-20    |                              |              |         |
| 20-21    | Смазка<br>деталей<br>и узлов |              |         |
| 21-22    |                              |              |         |

Рис. 16.1. График Ганта

столбца, отражающего содержание выполняемого задания. В квадранты вносятся также сведения о фактическом выполнении заданий, поэтому график может служить и надежным инструментом текущего контроля.

*Сетевые графики* разрабатываются с конца 1950-х гг. С их помощью осуществляется планирование процесса реализации крупномасштабных проектов. На сетевом графике удобно представлять в виде цепной диаграммы последовательность и взаимосвязь многоходовых действий по реализации планового задания, например, движение изделий и их отдельных частей по технологической цепочке.

В основе построения графиков лежит определение всех видов работ, необходимых для достижения поставленной цели (*действительных*, предполагающих выполнение реальных действий, затраты времени и ресурсов; *работ ожидания*, требующих только времени; *фиктивных работ*, отражающих лишь логику развития соответствующих процессов).

Работы связывают между собой *события*, характеризующие определенные состояния объекта управления. Они могут быть *исходными*, которым не предшествуют никакие работы; *промежуточными*, представляющими собой результат одной или нескольких работ; *завершающими*, свидетельствующими о достижении поставленной цели.

Любая последовательность работ в сети, при которой конечное событие каждой работы совпадает с начальным событием следующей за ней, получила название *пути*. Путь может быть *полным*, когда его начало совпадает с исходным событием, а конец — с завершающим; *частичным* (от исходного события до промежуточного или от промежуточного до конечного); *критическим* (самым длинным в сетевом графике от исходного до завершающего события). Критический путь определяет предельную продолжительность выполнения задания.

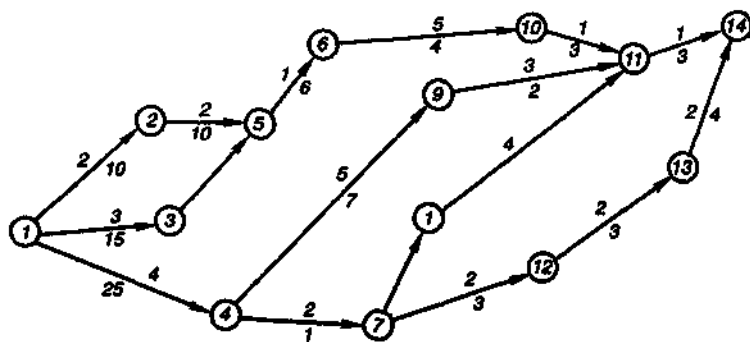


Рис. 16.2. Сетевой график

Цель и события изображаются на графике кружками, в которых указывается их содержание и порядковый номер, расписывающиеся в прилагаемом тексте, а работы — стрелками, ведущими от одного кружка к другому. Стрелки несут на себе информацию о времени, необходимом для выполнения работы, и связанных с нею затратах. Время изображается цифрой над стрелкой, а затраты — под ней. Если для перехода от одного события к другому затрат времени и труда не требуется, связь между событиями на графике изображается пунктирной линией.

Сетевой график дает возможность составить наиболее рациональный план осуществления каких-либо мероприятий, к которому привязываются все остальные процессы: диспетчеризация, выдача заданий на выполнение определенных работ, наблюдение и контроль за их осуществлением. Высокая степень формализации графика позволяет при этом широко применять компьютерные технологии.

Метод планирования «Паттерн» сводится к построению «дерева целей». Каждая цель и подцель в этой иерархической модели оценивается экспертами с точки зрения важности и степени влияния на конечные результаты (цель может быть важной сама по себе, но не играть существенной роли). Оценки служат основой распределения ресурсов, сил и средств между отдельными целями, подцелями, проблемами, работниками и определения желательных сроков выполнения тех или иных работ.

Возможности применения различных методов планирования имеют свои границы. Эти границы определяются:

- 1) современной НТР, которая вызывает столь стремительные изменения внутри фирмы и в окружающей ее среде, что поспеть за ними планирование попросту не успевает;
- 2) нехваткой времени, связанной с тем, что плановые расчеты весьма длительны и трудоемки;
- 3) бюрократизмом и инерционностью самих сотрудников организации, их боязнью новшества.

Полностью перечисленные ограничения устранить нельзя, но можно существенно ослабить путем уменьшения жесткости и схематичности составления планов, их ориентацией на ключевые цели и задачи, конкретизацией и приближением к нуждам практики, усилением комплексности.

### § 3. Перспективные и стратегические планы

**Перспективные планы.** Обычно перспективные планы в организации разрабатываются на период свыше одного года. Как правило, речь идет о *среднесрочных* планах, рассчитанных на период до 5 лет, однако

решение многих крупных проблем, отражающих стратегию организации, в это «прокрустово ложе» не укладывается, и приходится составлять *долгосрочные* планы, срок действия которых достигает 10, а порой и более лет. Это имеет место, например, при выборе сфер и направлений деятельности организации, политики диверсификации и т. п.

Перспективные планы могут иметь форму набора целей; целевых комплексных программ; стратегических планов; бизнес-планов и т. п. При этом положения долгосрочных планов, обозначенные там лишь в общих чертах, преимущественно в качественных показателях, развиваются и конкретизируются в среднесрочных, уже в количественных (в том числе финансовых) показателях, распределяются по срокам и подкрепляются системой балансов.

В рамках перспективного планирования создаются планы: разработки новых продуктов; снижения издержек; инноваций; приобретений; маркетинга; производства; инвестиции; материально-технического снабжения; развития системы управления; социальных мероприятий; план по труду; финансовый план и пр.

Посредством такого рода планов на основе стандартных процедур происходит определение *шагов, которые необходимо предпринять в будущем* для достижения целей организации, прежде всего получения заданного объема продукции, прибыли и т. п. Их разработка начинается с выбора перспективных целей. Затем на основе оценки имеющихся ресурсов происходит определение политики организации, выбор правил и процедур, разработка альтернатив, выбор наиболее приемлемой из них, ее детализация в бюджетах, графиках, стандартных решениях.

**Стратегические планы.** В качестве предпосылок появления стратегического планирования можно назвать:

стремительные изменения во внешней среде организации, вызванные к жизни современным этапом НТР и проявляющиеся в безграничном росте возможностей производства, углубляющейся дифференциации потребностей, резком усилении конкуренции за ресурсы и рынки сбыта;

интернационализацию деловой жизни, широкую доступность научно-технической и экономической информации и стремительное нарастание ее объема;

принципиальное изменение роли человека в производстве и связанное с этим пробуждение его творческих возможностей и активности.

Эти и другие обстоятельства обуславливают непредсказуемость путей развития организации и ее окружения и неопределенность даже сравнительно близкого будущего. Способом частичного ослабления или преодоления этой неопределенности и является составление стратегических планов.

Стратегические планы отражают *сегодняшние шаги* фирмы, направленные на формирование ее будущего потенциала и обеспечение перспективного выживания. В процессе их составления формулируются цели организации, соответствующие стратегии и распределяются необходимые ресурсы.

С организационной точки зрения, стратегическое планирование играет двоякую роль: 1) оно служит связующим звеном между организацией и ее внешней средой, обеспечивающим соответствие ее деятельности внешним условиям; 2) интегрирует и координирует все усилия, направленные на это. Его главным результатом является принятие обоснованных инвестиционных решений по всем направлениям деятельности фирмы, а также создание эффективных предпосылок для оперативного и текущего планирования.

Специфику стратегического планирования составляет не временной горизонт, а содержание плана. В его рамках определяются:

продукты, услуги, рынки и их сегменты, с которыми фирма собирается работать;

стратегии маркетинга и принципы поведения по отношению к партнерам, потребителям, конкурентам;

направления распределения ресурсов;

программа маркетинга;

пути перестройки организационной структуры;

источники финансирования;

направления диверсификации, слияний и поглощений.

Стандартный стратегический план включает такие элементы, как предположения о тенденциях развития и характере конкуренции, изменений внешней среды; анализ сильных и слабых сторон самой организации; ее миссию и важнейшие цели; общую стратегию; план действий по созданию конкурентных преимуществ; функциональные стратегии и стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств для производства, НИОКР, маркетинга, сбыта, финансов, кадров; ресурсы, необходимые для реализации стратегий и планов; оценку вероятности стратегического успеха; график основных мероприятий.

Основу стратегических планов составляет глубокий анализ существующих тенденций, угроз и возможностей во внешнем окружении организации, всесторонний прогноз его будущего состояния, прежде всего научно-технического прогресса и рынков. Он позволяет сформулировать совокупность перспективных целей и стратегий в различных сферах деятельности, например, инновации, разработка новых продуктов, развитие производственного и кадрового потенциала, переход на новые технологии, диверсификация, захват рынков и др.

Стратегии, составляющие основу таких планов, определяются прежде всего, исходя из возможностей (которые имеются или могут появиться во внешнем окружении организации), а не поиска и мобилизации внутренних ресурсов, что характерно для обычного перспективного планирования. Содержательным результатом их осуществления должны быть крупные перемены в организации.

Поскольку стратегические планы обеспечивают рассмотрение взаимосвязанных проблем, последствия которых сказываются в течение длительного времени, к их составлению подходят с особой тщательностью.

Таким образом, если фирма хочет выжить в современных нестабильных условиях, переход к стратегическому планированию неизбежен, но он должен быть постепенным, без разрушения традиционной системы планирования.

#### **§ 4. Особенности текущих планов**

Текущее планирование представлено краткосрочными и оперативными планами.

**Краткосрочные планы.** Они охватывают годовой период и в них конкретизируются задания перспективных планов на соответствующий год с распределением по кварталам с вовлечением дополнительных ресурсов.

Годовые планы разрабатываются на основе изучения рыночной ситуации (конъюнктура, цены, характер конкуренции) и прогноза сбыта, исходящего из поступивших заказов, сведений о величине продаж за истекший период, результатов маркетинговых исследований.

Прогноз сбыта определяет объем производства, потребности в оборудовании, производственных мощностях, сырье, материалах, рабочей силе. Поскольку производственные мощности постоянны, речь идет прежде всего о планировании материально-технического обеспечения, производства и численности занятых. Элементами годового плана обычно являются:

- производственная программа;

- план развития предприятия (внедрение новой техники, изменение технологии, снятие с производства отдельных видов продукции);

- план маркетинга и сбыта;

- план по себестоимости и рентабельности;

- план по материально-техническому снабжению;

- план по труду и кадрам;

- финансовый план.

Рассмотрим некоторые из этих планов подробнее.

*План сбыта* является основой других планов предприятия. Он составляется на основе прогнозов сбыта, информации о требованиях заказчика по ассортименту и качеству, заключенных договоров, ценах, плановых и фактических показателях за ряд лет в разрезе регионов, товаров, групп показателей, частоты заказов, каналов сбыта, данных о величине оборота и стоимости продаж и т. п. Годовой план по сбыту детализируется по месяцам и неделям. Он основывается на данных об обороте и стоимости продаж.

*План производства* состоит из двух частей: производственной программы и расчета использования производственных мощностей.

При формировании производственной программы определяются: номенклатура (ассортимент) продукции и услуг; объем услуг, оказываемых другим организациям; увеличение или уменьшение незавершенного производства; группы продукции (основная, экспортная, новая, государственный или специальный заказ, изделия из материала заказчика, прочая продукция, работы промышленного характера и услуги на сторону); товарная продукция (товары, полуфабрикаты, промышленные работы); объем реализованной продукции (валовая продукция — внутренний оборот). В целом производственная программа определяет: перечень, объем, сроки выпуска продукции, величину НЗП и загрузку оборудования.

Производственная программа должна соответствовать возможностям предприятия, поэтому ее разработка сопровождается расчетом производственных мощностей.

При наличии рынка сбыта и достаточных производственных мощностях объем производства обычно максимизируется; при недостатке мощностей рассматривается вопрос их расширения и оптимизации объемов производства. В случае отсутствия рынков сбыта планируется реорганизация или ликвидация производства.

При планировании производства применяются следующие стратегии:

1) постоянный объем производства при постоянной численности рабочей силы. Производство не зависит от спроса. Разница компенсируется запасами или работой с клиентами. Используется в капиталоемких производствах;

2) переменный объем производства при постоянной численности рабочей силы. Объем выпуска меняется в зависимости от спроса. Численность рабочей силы регулируется путем организации сверхурочных работ, предоставления отгулов, передачи части работы субподрядчикам;

3) переменный объем выпуска и переменная численность рабочей силы. Найм и увольнение происходят в соответствии с изменениями объема производства. Применяется в трудоемких отраслях, не требующих квалифицированного труда, и на взаимосвязанных работах.

*Финансовый план* включает такие показатели, как: прогнозный объем продаж, баланс доходов и расходов; издержки производства и обращения; использование собственных и заемных средств; общий объем инвестиций и сроки их окупаемости; срок выплаты и величина дивидендов; расчет потребности в собственных оборотных средствах и определение источников их покрытия; сводный баланс активов и пассивов; график достижения безубыточности.

В *плане по прибыли и рентабельности* отражаются: постоянные издержки (основные, сезонные и разовые), балансовая (алгебраическая сумма прибылей и убытков) и чистая прибыль (разница между балансовой прибылью и налогами); расчетная рентабельность (отношение чистой прибыли к активам); динамика выручки от продажи (помесечно и поквартально); себестоимость; данные о расходе и возмещении авансированного капитала (займы, приобретение оборудования, убытки). В финансовый план целесообразно также включать показатели финансовой устойчивости, платежеспособности и рентабельности.

*Инвестиционный план* содержит следующие показатели: ввод в действие производственных мощностей за счет нового строительства или расширения действующих объектов; прирост мощностей за счет технической реконструкции и перевооружения; ввод в действие объектов непроизводственного назначения; объем незавершенного строительства, объем капитальных вложений на год. В последний включаются: стоимость всех видов строительно-монтажных работ, стоимость работ по монтажу оборудования, стоимость инструмента и оснастки, относящихся к основным фондам; стоимость технологического, энергетического, подъемно-транспортного оборудования, затраты на проектно-исследовательские работы.

Разделами *плана технического развития* являются: создание и освоение новых, повышение качества выпускаемых видов продукции; внедрение прогрессивной технологии; механизация и автоматизация; совершенствование управления, планирования и организации производства; внедрение НОТ; капитальный ремонт и модернизация оборудования; мероприятия по экономии топлива, материалов, энергии; НИР и ОКР; основные показатели технико-экономического уровня выпускаемой продукции; результаты мероприятий по техническому развитию и совершенствованию продукции.

*Производственные программы* могут корректироваться при отклонении спроса или объема производства от запланированного уровня (например, в результате поломок оборудования, сбоев в поставках и т. п.). В разрезе производственных программ формируются текущие сметы расхода ресурсов с учетом их резервов, ожидаемых поставок, запасов готовой продукции, возможности маневра персоналом.



Производственные программы содержат решения о том, как эксплуатировать технологическую систему организации в зависимости от меняющегося рыночного спроса и обеспечить производство необходимой продукции и услуг с минимальными затратами.

Подразделения на основе касающейся их части производственной программы предприятия осуществляют процесс *оперативного планирования*, формируя собственные производственные программы и задания участкам и бригадам с учетом возможности их выполнения на каждом рабочем месте. В них входят: оперативно-календарные планы запуска-выпуска изделий и сменно-суточные задания, имеющие узкую направленность, высокую степень конкретности и детализации.

**Оперативные планы.** Они посвящены решению конкретных вопросов деятельности предприятия в краткосрочном периоде, например, отражают движение материальных потоков. Такие планы имеют узкую направленность и всегда детализированы.

*Оперативно-календарный план* в зависимости от характера выпускаемой продукции определяет последовательность и сроки запуска, обработки и выпуска изделий и их партий по дням недели — маршрутизацию, находящую воплощение в маршрутной технологической карте, загрузку технологических линий и отдельных единиц оборудования, потребность в инструментах и т. п. Степень детализации оперативно-календарного плана зависит от типа производства.

Для индивидуальных и мелкосерийных технологий план составляется в форме циклических графиков на каждую деталь, узел или изделие. Это требует большого объема информации об оборудовании, особенностях его переналадки, необходимых затратах машинного времени и т. п. Для массового производства составляется временной график (суточный, сменный, часовой) работы оборудования.

Оперативно-календарный план используется часто как основной документ для разработки *сменно-суточных заданий*. В них перечисляются конкретная номенклатура и количество изделий, необходимые для нормального осуществления производственного процесса в данном цехе и смежных с ним. Поскольку при этом на основе сведений оперативного учета и контроля корректируется технологический процесс, разработка сменного задания служит одновременно и задаче регулирования производственной деятельности.

Сменно-суточные задания могут дополняться планом-графиком движения изделий и их отдельных частей в рамках технологического процесса.

### *Краткие выводы по главе*

Планирование порождено практикой экономической деятельности впервые в нашей стране. Им пользуются все высокоразвитые страны мира.

Известный американский специалист в области планирования Р. Акофф считает его проектированием будущего, одним из наиболее сложных видов умственной деятельности, доступных человеку.

И действительно, при составлении планов нужно столь много предугадать, предвидеть, увязать воедино, что эту деятельность с полным правом можно считать граничащей с искусством. Планирование охватывает все стороны хозяйственной жизни, и сегодня без него не может обойтись ни одно предприятие.

В то же время планы нельзя абсолютизировать, ибо они сковывают инициативу, что в условиях стремительно меняющейся экономической ситуации недопустимо. Поэтому планирование всегда должно сопровождаться предоставлением подразделениям максимально возможной самостоятельности, права принятия решений с учетом складывающегося положения дел, если такие решения оказываются более эффективными, чем заложенные в плане.

В нашей стране к планированию на некоторых предприятиях зачастую подходят по старинке. Составленные планы спускают для безоговорочного выполнения. Это порочный подход. Сегодня планирование может быть только живым творчеством всех работников, и только тогда оно окажется успешным.

## **Глава 17**

### **УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ И КОНТРОЛЬ**

#### **§ 1. Контроль как функция менеджмента**

Контроль — это деятельность руководителей предприятий и вышестоящих звеньев управления, устанавливающих стандарты, нормы и нормативы, проверяющих и оценивающих соответствие им продукции и корректирующих работу исполнителей.

Необходимость контроля обусловлена следующими обстоятельствами: потребностью организации процесса производства в соответствии с имеющимися резервами и ресурсами;

требованиями потребителей к качеству, стандарту и сертификации выпускаемой продукции;

изменяющимися внутренними и внешними условиями производства, необходимостью выявления тенденций меняющегося спроса и предложения продукции;

формированием базы данных для дальнейшего планирования расходования материальных и финансовых средств, совершенствованием нормативных показателей по труду;

своевременным вмешательством в производственный процесс при отклонениях от принятых норм и нормативов и др.

Контролю подлежит все, что принимает прямое и опосредованное участие в производительной деятельности работников. Бесконтрольность порождает целый ряд негативных последствий. В любой организации не должно быть работников, вышедших из-под контроля, какой бы высокий пост они не занимали, начиная от президента, председателя совета директоров, генерального директора и вплоть до рядовых исполнителей. Контролю подлежат все технические и технологические условия производства: здания, сооружения, коммуникации, машины, станки, оборудование, приборы и инструменты, техническая и технологическая документация, сырье, комплектующие узлы и детали и т. д. Обязательным и систематическим должен быть контроль финансовой деятельности предприятия, кадровых органов и всех других отделов и служб.

В определенной степени контроль на предприятии осуществляют все работники, каждый в сфере своей компетенции. Ведущую роль в этой деятельности играют отдел технического контроля (ОТК) и менеджеры. В своей работе они руководствуются рядом основополагающих требований.

1. Контроль должен быть всеохватывающим, но немелочным, неназойливым, нетотальным и не вызывать у подчиненных чувства неприязни к контролирующим.

2. Контроль должен быть тщательно спланирован, в планах необходимо определить приоритеты и четко выразить стратегическую направленность контроля.

3. Контроль осуществляется не ради самого контроля или «подсуживания» сотрудников, а ради получения результатов, важных для улучшения работы или показателей, снижения издержек производства и улучшения качества продукции.

4. Контроль необходимо осуществлять своевременно и эффективно, что подразумевает получение сведений об объекте или субъекте контроля ко времени и месту, а также конкретные предложения по его итогам.

5. Система контроля не должна быть дорогостоящей, нельзя отвлекать на его проведение большое количество работников от их непосредственной деятельности.

Менеджер, осуществляющий контроль, обязан учитывать *человеческий фактор*. Он должен стремиться к объективности, доброжелательности, избегать скрытости и заботиться об улучшении морально-психологического климата в коллективе. Контролирующий всегда должен помнить, что лучше самих работников данного отдела, цеха или службы дело никто не знает, поэтому важно привлечь на свою сторону всех, имеющих отношение к контролируемому вопросу.

Организуя контроль, менеджер обязан стремиться не мешать основной деятельности предприятия, если контроль не предполагает остановки процесса производства.

Перед менеджерами всегда стоит задача: как использовать полученные данные и результаты для повышения эффективности работы предприятия, роста производительности труда и снижения издержек?

Кроме руководителей данного предприятия, ОТК и его работников, контроль может осуществляться контролирующими службами государства (ГИБДД, налоговая инспекция, судебные исполнители, пожарная инспекция, организации охраны окружающей среды и др.). К работе по контролю и анализу хозяйственной деятельности могут привлекаться независимые эксперты, аудиторские фирмы, специалисты из других организаций и предприятий.

## **§ 2. Виды и этапы управленческого контроля**

Контроль бывает предварительный, текущий и итоговый.

**Предварительный контроль.** Этот вид контроля предшествует началу любой деятельности предприятия и включает целый ряд направлений: готовность людей выполнять соответствующую работу по своей профессии, специальности и квалификации; состояние и готовность материально-технической базы — средств и предметов труда; финансовое обеспечение производственного процесса; предварительная оценка возможностей поставок сырья, материалов, энергии, топлива и пр.; предварительные прогнозы условий сбыта готовой продукции и др.

Предварительному контролю подлежит техническая документация и разработанная технология на соответствие требованиям стандартов, нормам и нормативам по данному продукту.

Осуществляется также предварительная проверка организационной и управленческой структур, знаний руководящими кадрами миссии, целей и задач, которые предстоит выполнять предприятию, их готовность к работе, состояние долгосрочных, среднесрочных и оперативных планов, планов-графиков, инструкций и пр.

В ходе предварительного контроля выясняются знание непосредственными исполнителями своих обязанностей, условия работы, формы оплаты труда и гарантии социального обеспечения.

Кроме того, предварительный контроль может быть направлен на подготовку предприятия к текущему плановому контролю. Например, к аккредитации или получению сертификата на право осуществлять определенный вид деятельности.

**Текущий контроль.** Применяют два основных вида текущего контроля — стратегический и оперативный. *Стратегический* предполагает выяснение эффективности использования материальных, финансо-

вых и трудовых ресурсов и резервов. При этом главный акцент делается на вопросы соответствия избранной стратегии и перенацеливание имеющихся средств на стратегически важные участки и направления. В ходе этого вида контроля готовится база стратегических данных, на основе которых могут вноситься соответствующие коррективы в ход производственного процесса.

*Оперативный контроль* предполагает проверку текущей технической, технологической и хозяйственной деятельности предприятия: выработанных и применяющихся норм и нормативов, норм выработки и временных нормативов, загрузки оборудования, машин, станков и механизмов, запасов сырья и материалов, комплектующих изделий и пр. Выявляются возможности устранения сверхнормативных запасов, сокращения незавершенного строительства и другие производственные, кадровые и финансовые вопросы.

**Итоговый контроль.** По результатам предварительного и текущего контроля проводится итоговый контроль. Суть его состоит в том, чтобы оценить результаты деятельности предприятия в целом или отдельных его подразделений. По его итогам проводится ряд мероприятий планового характера. Назначаются работники, ответственные за ход выполнения замечаний, предложений и распоряжений руководства, намечаются сроки, способы и средства реализации планируемых изменений.

Контроль может быть частным, общим, внутренним и внешним. Название этих видов контроля показывает, в каких объемах и кем он осуществляется.

Важным условием успешной работы менеджера является также самоконтроль. Во-первых, это обеспечивается грамотным и действенным руководством и, во-вторых, сознательным отношением менеджера к своему делу и обязанностям. В результате на предприятии складывается хорошая морально-психологическая обстановка, возникает высокая организационная культура и улучшаются показатели работы.

Контроль, как правило, проводится в несколько этапов:

- 1) определение необходимых критериев контроля, сроков и методов его осуществления;
- 2) создание математической или графической модели процесса контроля над потоками ресурсов и резервов и установление «точек контроля»;
- 3) получение информации (снятие информации), анализ данных и выявление причин отклонений;
- 4) корректировка на основе полученной информации.

### § 3. Контроль качества продукции

Общая задача, которая стоит перед менеджерами предприятия, состоит в обеспечении продления жизненного цикла продукции и поддержании на нес спроса на достаточно высоком уровне. Во многом ре-

шить ее помогает контроль качества продукции. В практике данная проблема является составной частью большой и сложной работы по стандартизации, сертификации и управлению качеством.

Под качеством продукции исследователи подразумевают: выполнение продукцией требуемых функций; экономически оправданную цену за данное изделие; экономически выгодные издержки на эксплуатацию этой продукции; защиту окружающей среды на всех стадиях производства и эксплуатации; предотвращение опасных ситуаций в ходе эксплуатации продукции; обеспечение условий для сбыта и оказание услуг после ее продажи.

На обеспечение высокого качества необходимы значительные затраты, которые, безусловно, окупаются впоследствии. К ним относятся расходы:

1) связанные с непосредственным созданием продукции и влияющие на ее себестоимость;

2) направленные на улучшение продукции и продвижение ее на рынок;

3) связанные с сертификацией продукции, оплатой разработки и оценкой систем качества на самом предприятии, а также с закреплением на потребительском рынке и конкуренцией.

В целом расходы на управление качеством можно классифицировать по следующим направлениям (рис. 17.1).

Менеджеры ведут контроль качества продукции по двум статьям расходов, выясняя причины возникновения дефектов и отклонений от нормы. Во-первых, осуществляется контроль внутри предприятия: выясняются причины брака, ход доработки изделия, возможности снижения себестоимости, сортировочный контроль, повторный контроль, время простоев. Во-вторых, вне предприятия: выясняются внешние причины брака, возможности доработки изделия, уровень гарантийного обслуживания, ответственность изготовителя и пользователя.

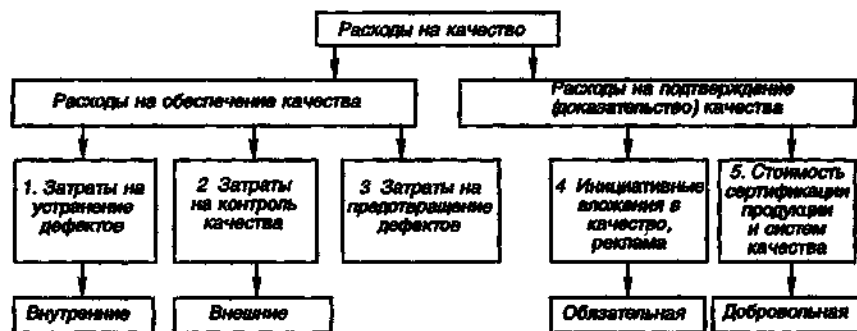


Рис. 17.1

Контроль качества состоит из нескольких подвидов:  
входной контроль;  
контроль самого производства;  
окончательный (заключительный) контроль;  
контроль качества при выполнении монтажа вне предприятия;  
приемочный контроль, проведение экспертизы;  
лабораторный контроль;  
оформление контрольной документации.

Важным условием конкурентоспособности продукции является не только высокое качество, но и постоянное снижение издержек производства, а следовательно, и возможность снижения цен на нее.

Контроль качества может осуществляться несколькими методами. *Метод выборки* используется для получения информации об изделии путем измерения каких-либо его отдельных частей. Применение данного метода целесообразно, когда измерение всей совокупности объекта контроля является необязательным или слишком дорогостоящим. Он предусматривает использование таблиц выборочного контроля. *Метод сбора данных* включает анализ состояния процесса производства, уровень контроля и прием или забраковку изделия. По качественным признакам принимаются решения типа «да — нет», «годен — не годен», «принято — отбраковано». По количественному признаку определяются разбросы в значениях измеряемых параметров и показателей изделия.

Большой объем работы приходится выполнять менеджерам-инженерам для установления необходимых требований к производственному процессу и определения контрольных пределов. В этих целях применяются *контрольные карты* для регулирования производственного процесса. Имеются два вида контрольных карт: для измерения качественных признаков «годен — не годен» и для оценки количественных признаков, которые содержат значительно больший объем подробной информации о состоянии контролируемого объекта. Для получения достоверного результата контрольные карты должны составляться рабочими, осуществляющими производственную операцию.

Менеджеры-инженеры и специалисты в области контроля качества должны составлять два вида отчетов по проделанной работе: в первом дается характеристика проблемных областей производственного процесса, во втором представляются более конкретные вопросы, требующие корректирующих мер и непосредственной работы исполнителей. Полученная в результате контроля информация должна обеспечить соответствующих специалистов необходимыми данными для конкретной работы.

## *Краткие выводы по главе*

Основные вопросы контроля как функции менеджмента сводятся к необходимости осуществления всестороннего и постоянного анализа хода производственного процесса. В отечественной практике разработаны основополагающие принципы и методы контроля, его необходимость и требования к его проведению.

Контроль осуществляют по трем основным направлениям: предварительный, текущий и итоговый. Важным для практической работы менеджера является умение организовать самоконтроль. Проведение контроля предусматривает четыре основных этапа: определение критериев, сроков и методов контроля; создание модели процесса контроля и установление «точек контроля»; получение информации и ее анализ; корректировка на основе полученной информации.

В современных условиях все успешно работающие предприятия проводят работу в области стандартизации, сертификации и контроля качества продукции.

Менеджер должен помнить, что контроль — это не самоцель, а действенное средство повышения производительности труда, снижения издержек и улучшения потребительских свойств и полезности продукции.

## **Глава 18 МОТИВАЦИЯ К ТРУДУ**

### **§ 1. Мотивы и мотивация**

Мотивация — стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей.

Мотивы к труду появляются, когда в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, который соответствует потребностям человека. При этом мотивы деятельности человека могут быть экономическими и неэкономическими. Первые связаны с возможностью получить материальные выгоды, повышающие благосостояние человека. Вторые, являясь косвенными, облегчают получение как прямых материальных выгод, так и большего свободного времени и соответствующих духовных благ.

Критерием в распределительных отношениях выступают статусные различия (должность, квалификационные разряды, звания и т. п.), стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе (инвалид, ветеран, участник войны и др.).



**Мотивы труда различаются:**

по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности;

по благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих нужд;

по уровню цены, которую работник готов заплатить за получение необходимых благ.

Существует определенная система мотивов к труду. В нее входят мотивы: содержательности труда, его общественной полезности; статусные, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности; получения материальных благ; ориентированные на определенную интенсивность работы.

Мотивы к труду формируются до начала профессиональной трудовой деятельности. Человек усваивает ценности и нормы трудовой морали и этики, закладывающие основы его отношения к труду.

Если проанализировать мотивацию как процесс, то можно выделить в нем несколько последовательных этапов.

Первый этап — *возникновение потребностей*. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает предпринять какие-то действия.

На втором этапе осуществляется *поиск путей* удовлетворения потребностей.

Третий этап характеризуется *определением целей (направлений) действия*, т. е. выясняется, что именно и какими средствами можно сделать, чтобы удовлетворить потребность.

Четвертый этап — *реализация действия*, т. е. затрата усилия для осуществления действия, позволяющего удовлетворить потребность.

Пятый этап связан с *получением вознаграждения за реализацию действий*. Выполнив определенную работу, человек получает то, что поможет удовлетворить его потребность.

Шестой этап — *удовлетворение потребности*.

При этом человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать новые возможности.

Менеджеру очень важно постичь логику процесса мотивации, чтобы использовать его с наибольшей эффективностью в управлении. Вместе с тем совсем не просто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека. Здесь необходимо понять, какие потребности инициируют данную личность.

Сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, очень часто противоречат друг другу. Они способны изменяться во времени, а также в зависимости от пола, возраста, социального положения и др., меняя направленность и характер действия мотивов. Все это влечет изменения в поведении человека и неожиданные его реакции на мотивирующие воздействия. Мотивы у различных людей могут существенно отличаться друг от друга. У од-

них стремление к достижению результата будет очень сильным, у других оно может быть слабым. При этом один и тот же мотив будет по-разному действовать на поведение разных людей.

Так, материальное вознаграждение чаще всего предполагает денежные доходы, позволяющие иметь доступ к материальным благам и услугам, нормальную социальную защищенность.

Свободное время также очень важный мотив, особенно для творческих людей, для тех, кто совмещает работу с учебой, для семейных женщин и др. С улучшением благосостояния привлекательность свободного времени увеличивается.

Однако сокращение времени труда не всегда можно считать благом. Например, в нашей стране с переходом на пятидневную рабочую неделю увеличилась зависимость людей от алкоголя, наблюдался рост преступности и т. д., потому что организация досуга людей, не имеющих творческих интересов и не склонных к духовному совершенствованию, является довольно дорогой. Кроме того, сложная экономическая конъюнктура в мировом хозяйстве, истощение запасов природных ресурсов и другие факторы свидетельствуют о том, что в ближайшей перспективе нельзя ожидать сколько-нибудь существенного сокращения времени труда.

Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия.

Соотношение целей, которые ставит перед собой человек, определяет его поведение. Для большинства россиян труд сегодня необходим для решения главной цели — удовлетворения потребительских нужд самого работника и его семьи. При этом мотив высокого заработка в 90-е гг. приобрел большую значимость, чем в 70-х гг. Это следствие снижения жизненного уровня большинства населения страны.

В основном деятельность людей направлена на достижение таких целей, как: 1) материальные блага; 2) власть и слава; 3) знания и творчество; 4) духовное совершенствование.

Конечно, целевая ориентация индивидуальна, но большинство авторов едины в том, что материальные блага не должны быть целью, а служить предпосылкой, средством для развития творческих способностей и духовного совершенствования.

Средства достижения целей обычно выражают два аспекта — либо объемы необходимых ресурсов, либо способы достижения целей. При этом средства достижения целей человеческой деятельности могут быть: 1) любые, в том числе криминальные; 2) только законные (в рамках юридических норм); 3) соответствующие нормам религиозной морали.

Подобная классификация целей и средств и соответствующая статистическая информация необходимы для обеспечения управления социальными процессами.

Следовательно, процесс мотивации очень сложен, многопланов и неоднозначен.

Менеджмент имеет большой выбор методов мотивации. Очевидно, что менеджер должен досконально знать, из какого разнообразия делать выбор. Он может воспользоваться мотивированием, основанным на страхе и опасении, или осуществлять мотивирование вознаграждением и доверием. В системе мотивации нужно найти правильное соотношение между поощрением, вознаграждением и наказанием, неотвратимостью санкций. Негативная реакция руководства сковывает активность работника, вызывает отрицательные эмоции, создает стрессовые ситуации, снижает степень уверенности в себе. В то же время благоприятные оценки проделанной работы повышают самооценку, мотивируют трудовую активность, усиливают творческую инициативу. Поощрение вселяет веру человека в себя, дает надежду на успех в выполнении заданий, усиливает стремление работать с наибольшей отдачей.

Положительные меры действуют эффективнее, чем отрицательные. В случае применения негативных мер воздействия лучше всего это делать наедине с подчиненным. В этом случае они, как правило, дают больший эффект, чем будучи примененными в присутствии других работников.

В последние годы в нашей стране наблюдается падение имиджа труда, особенно в общественном производстве. Это привело к тому, что большая часть населения, не имея реальной возможности приобретения благ за счет честного, добросовестного труда, предпочитает уменьшить уровень собственных притязаний, ограничить свои потребности. Результатом является трудовая пассивность, а соответственно и пассивность потребительская.

Формой проявления трудовой пассивности стало снижение у многих интереса к повышению квалификации и профессионального мастерства.

Учеба и творчество утрачивают свои позиции. У некоторых работников повысилась неудовлетворенность трудом даже при росте заработной платы, поскольку усилилось ощущение несправедливости распределения.

Таким образом, состояние трудовой мотивации сегодня характеризуется следующими признаками:

- общей трудовой пассивностью;
- низкой значимостью общественных мотивов труда, служебного, профессионального и квалификационного роста;
- определением социального статуса личности, как правило, по нетрудовым критериям;

желанием иметь стабильную, высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей.

Согласно теории менеджмента, чтобы развить трудовую активность посредством мотивации, необходимо устранить неэквивалентность отношений «работник — общество», добиться наиболее полного удовлетворения потребностей человека за счет высокопроизводительного труда. Потребности человека достаточно исследованы и представлены несколькими теориями мотивации, отражающими многогранность и неоднозначность этого процесса. В основе содержательных теорий находится анализ потребностей основного фактора, определяющего мотивацию. Процессные же теории стремятся учесть поведенческие аспекты мотивационного процесса, определяемые конкретной ситуацией.

## § 2. Теории мотивации и потребности человека

В литературе последних лет четко выделились две группы теорий мотивации: содержательные и процессные. Первые основаны на анализе потребностей человека; вторые — на оценке ситуаций, которые возникают в процессе мотивации.

Наиболее известные содержательные теории мотивации связаны с именами: А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Мак-Клеllandа и Ф. Герцберга. Все они основаны на классификации потребностей.

Различают потребности врожденные, первичные (естественного происхождения) и приобретенные (социальные). Так, к первым можно отнести потребности в пище, воде, жилище; ко вторым — потребности в общении, получении знаний, самосовершенствовании и самореализации. Когда человек осознает свои потребности, он ищет способы их удовлетворения. Но его интерес становится мотивом для действия только в том случае, если человек понимает, что может своими силами достичь желаемого результата.

Содержательный подход к мотивации представлен в концепции иерархии потребностей известного американского социолога А. Маслоу, сформулированной им в 1940 г.

Согласно этой концепции, люди постоянно испытывают различные потребности, которые можно классифицировать по группам, находящимся в иерархическом отношении друг к другу. Маслоу построил пирамиду потребностей из пяти групп, составляющих ее структуру (рис. 18.1).



Рис. 18.1

Модель А. Маслоу в форме пирамиды показывает, что чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем меньшее число людей может мотивироваться ими в своем поведении.

По мнению автора, неудовлетворенные потребности побуждают людей к активным действиям, в то же время удовлетворенные потребности не мотивируют людей, и их место занимают неудовлетворенные потребности.

К первому уровню потребностей относятся *физиологические потребности*, удовлетворение которых, как считает Маслоу, дает человеку возможность элементарного выживания. Это потребности в пище, одежде, отдыхе и пр. Они удовлетворяются минимальным уровнем заработной платы при более или менее сносных условиях труда. Без удовлетворения потребностей первого уровня не возможна нормальная жизнедеятельность практически ни одного человека.

Второй уровень объединяет *потребности в безопасности и уверенности в будущем*, которые могут быть удовлетворены заработной платой, превышающей минимальный уровень и позволяющей приобрести страховой полис, сделать взносы в страховой фонд. Кроме того, эта потребность требует работы в надежной организации, в которой сотрудникам предоставляются определенные социальные гарантии.

На более высоком, третьем, уровне находятся *потребности в поддержке со стороны окружающих*. Для их удовлетворения необходимо участие человека в коллективной, творческой работе, внимание и одобрение руководителя и коллектива.

Четвертый уровень образует *потребности в самоутверждении, в общественном признании окружающих*. Их удовлетворение связано с завоеванием авторитета, лидерства, известности, публичного признания.

И наконец, на пятой ступени иерархии у Маслоу находятся *потребности в самовыражении*, реализации своих потенциальных возможностей. Для удовлетворения этих потребностей необходимо иметь свободу творчества и выбора средств решения поставленных задач.

В концепции Маслоу имеются слабые места. В частности, отсутствие учета ситуационных факторов, влияющих на потребности; жесткая последовательность при переходе от одного уровня к другому только в направлении снизу-вверх и др.

Д. Мак-Клеlland выдвинул теорию *приобретенных потребностей*. В отличие от Маслоу, представил потребности без иерархичности в виде групп: успех, власть и причастность.

*Потребность в успехе* выражается стремлением человека достичь поставленных целей более эффективно, чем прежде. Цели человек ставит самостоятельно с учетом реальности их достижения и ответственности.

*Потребность во власти* проявляется в стремлении оказывать влияние на поведение людей и брать на себя за это ответственность. Это не просто административная власть, но власть авторитета и таланта.

*Потребность в причастности* достигается поиском возможности установления хороших отношений с коллективом, получения его одобрения и поддержки. В удовлетворении этой потребности немалую роль играют широкие контакты и обеспеченность информацией.

В теоретическом аспекте к числу наиболее обоснованных теорий относят двухфакторную теорию Герцберга, согласно которой гигиенические факторы (условия труда, заработная плата, взаимоотношения с руководством) могут влиять на степень удовлетворенности работника. Вместе с тем их улучшение выше определенного предела не воспринимается как мотивация. К мотивирующим факторам Герцберг относит такие факторы, как признание, содержание работы, ответственность, продвижение и др. Вывод Герцберга о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором, не соответствует условиям большинства российских предприятий и уровню жизни населения России. Да и экономисты США относят заработную плату к наиболее действенным факторам мотивации.

Мотивация осуществляется в значительной мере через стили управления, которые определяются соответствующими теориями (концепциями). Мак-Грегор выделяет две основные теории управления: «Х» и «У».

Главными предпосылками этих теорий являются следующие.

#### **Теория «Х»**

1. Человек не любит работать.
2. Поэтому его следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием за невыполнение установленных обязанностей.
3. Средний человек хочет, чтобы им руководили, он избегает ответственности и не проявляет инициативы.

#### **Теория «У»**

1. Человек любит работу, самостоятельность и ответственность.
2. Контроль должен быть очень мягким, незаметным.
3. Следует избегать команд и приказаний.

В развитых странах принципы теории «Х» широко использовались в первой половине XX в. Этому способствовали низкий технический уровень производства, низкая квалификация рабочих и низкий уровень их благосостояния.

С развитием НТП по мере усложнения выполняемых работ, роста квалификации работников, значительного улучшения их жизни возникли возможности для проявления большей инициативы и творческих наклонностей персонала, что привело к падению эффективности жесткого администрирования. В настоящее время принципы теории «У» находят все большее применение.

НТП обуславливает переход от авторитарного стиля к демократическому. Последнее позволяет наилучшим образом использовать самый эффективный из экономических ресурсов — творческие способности людей.

На это направлена и японская система управления (теория «З» — Оучи), которая представляет собой одну из форм активизации творческого начала в человеке с учетом национальных традиций и особенностей экономического положения Японии.

В последние годы в США и Западной Европе популярностью пользуются идеологические концепции Востока, идеи Лао-цзы, Конфуция и других философов Древнего Китая, которые подчеркивали важность терпимости, простоты, скромности в отношениях между людьми. Именно этих качеств недостает многим современным руководителям, в том числе российским.

Концепции древнекитайской философии, в частности, использованы в японском методе мотивации, который применяется во многих странах. Опыт Японии особенно важен для России как практическое подтверждение эффективности управления, основанного на уважении личности сотрудников и развитии их творческих способностей.

Важным базовым моментом мотивации в Японии служит иерархия рангов, применяемая и на предприятиях, и на уровне государственного управления. Японские рабочие и служащие, в отличие от западных (стили управления, основанные на фиксированном разделении труда), поощряются за овладение широким спектром знаний и навыков, творческую активность, умение работать в коллективе, находить компромиссные решения в интересах фирмы.

Ранг сотрудника японской фирмы или государственного органа определяет не только размер его заработной платы, но и гарантия занятости, размер выплат при выходе на пенсию.

Управление, основанное на горизонтальных связях между сотрудниками и подразделениями, осуществляемое в Японии, очень сокращает количество административных команд (по вертикальной иерархии), способствует созданию атмосферы партнерства, значительно уменьшает время поиска согласованных решений. Опыт Японии положен в основу концепции партисипативного (группового) метода принятия решений.

Теория постановки целей основывается на том факте, что поведение человека предопределяется теми целями, которые он ставит перед собой.

Постановка целей — сознательный процесс, а цели и намерения создают характер поведения людей. Создателем этой теории является Эдвин Лок. Большой вклад в ее разработку внесли Т. Раймон и К. Латэм.

Суть теории состоит в следующем. Осознавая и оценивая происходящие вокруг события, человек определяет для себя цели, исходя из которых осуществляет определенные действия, выполняет конкретную работу. Достижение намеченных результатов приносит человеку удовлетворение.

Теория постановки целей утверждает, что качество и уровень исполнения работы в значительной степени зависят от следующих характеристик целей: сложность; специфичность; приверженность.

Эти характеристики воздействуют как на цель, так и на усилия, которые человек намерен затрачивать, чтобы достичь ее. Чем более сложные цели ставит перед собой человек, тем лучших результатов он добивается. Но случается, что цели ставятся настолько высокие, что они вообще не могут быть достигнуты. Следовательно, повышение целей способно приводить к росту результатов труда лишь в том случае, если будет сохраняться реальность их достижения.

Практика показывает, что постановка конкретных целей дает лучшие результаты, нежели с нечетко определенным содержанием и границами. Но если слишком сузить цели, то в стороне могут остаться очень важные аспекты осуществляемой человеком деятельности.

Приемлемость целей определяется тем уровнем, до которого человек воспринимает цель как свою собственную. Приемлемость цели для человека зависит от того, какие выгоды он получит при ее достижении. Поэтому менеджер должен осознавать значимость, важность осуществляемых действий, которые делают цель достижимой, выгодной и справедливой в глазах служащего.

Приверженность цели — готовность затрачивать на ее достижение определенные усилия. Она может возрастать по мере исполнения работы или снижаться. В связи с этим руководство должно поддерживать приверженность цели на должном уровне.

В рамках теории постановки цели последним этапом в процессе мотивация служит удовлетворенность работника результатом. Это становится началом осуществления следующего цикла мотивации.

Среди постоянных устремлений людей важное место занимает потребность получать справедливую эквивалентную оценку своих действий. Желание людей, чтобы к ним относились по справедливости, связывается с равенством в сопоставлении с отношением к другим, к оценке их действий. Если равенство нарушается и другие сотрудники получают высокую оценку и соответствующее вознаграждение, а данный работник нет, то он чувствует себя обделенным и обиженным. Эта неудовлетворенность в данном случае может иметь место даже в том случае, если сотрудник получает высокое по отношению к затратам труда вознаграждение. Данный момент взаимоотношений человека с организацией лежит в основе мотивационного процесса — теории равенства.



**Стейси Адамс** первым сформулировал главные положения теории равенства. В основе теории лежит сравнение человеком оценки своих действий с оценкой труда других, что и модифицирует его поведение.

Теория равенства базируется на следующих аспектах. Человек рассматривает оценку своих действий руководством с позиций справедливости и несправедливости. Он проводит сравнение оценки своих действий и полученного за них вознаграждения. Сюда включаются не только непосредственные затраты трудовых усилий, но и квалификационный уровень, продолжительность работы в организации, возраст, социальный статус и др. Человек формирует набор составляющих своего вклада независимо от мнения других, что отдельные составляющие учтены в конечном результате и обеспечили вклад в его достижение.

Нормой считается отношение оцененных затрат к воспринятому вознаграждению.

Норма первого типа характеризует это соотношение в глазах самого работника в отношении к нему.

Норма второго типа отражает отношение воспринятого вознаграждения других к их затратам.

Для человека очень важно, как соотносится его норма с нормой других. Если нормы равны, то человек даже при меньшем вознаграждении ощущает справедливость. Когда его норма ниже, то он полагает, что его вознаграждают недостаточно. Если его норма выше, то он чувствует, что он получает излишнее вознаграждение.

Теория справедливости (равенства) опровергает представление о том, что неравенство играет мотивирующую роль, а равенство демотивирует. Однако в ней подчеркивается, что мотивирующая роль равенства возможна лишь при высоком уровне работы фирмы. При низком оно будет играть демотивирующую роль.

Теория равенства приводит к важным выводам для конкретной практики управления людьми в организации. Прежде всего, поскольку восприятие носит субъективный характер, необходимо обеспечить доступную информацию о том, кто, как, за что получает вознаграждение. Нужны четкая система оплаты труда, фиксация факторов, определяющих ее величину, комплексная оценка вознаграждения.

Подводя итог, можно привести основы теории «самоконцепции» **Б. Шамира**, который критикует традиционные теории мотивации за индивидуалистичность и инструментальность. Он относит это к принципам западной культуры, ставящей акцент на ценностях индивидуального вознаграждения, игнорируя символические и экспрессивные аспекты человеческого поведения. Это очевидно при сравнении с моделями японского менеджмента. **Б. Шамир** считает, что традиционные теории мотивации должны быть дополнены вопросами моральных обя-

зательств и ценностей в поведении человека. В своей теории «самоконцепции» он уделяет особое внимание возможностям человека с помощью работы занять определенное положение и достигнуть самореализации. Основные положения теории Б. Шамира утверждают:

- 1) человек ориентирован не только на цели, но и на самовыражение;
- 2) он мотивирован к повышению самоуважения;
- 3) человек отождествляет себя с системой ценностей, признаваемой обществом.

Теория Б. Шамира позволяет взглянуть на мотивацию работников не инструментально, а через общественные интересы и открывает возможность влиять на поведение работника путем создания значимых для него ценностей.

### § 3. Экономические методы мотивации

Экономические мотивы поведения людей основаны на получении материальных благ за выполнение определенной работы. Эти блага могут иметь прямой (денежный) доход или косвенный (дополнительное свободное время) характер.

Для того чтобы обеспечить заинтересованность управляющих, специалистов и рабочих в реализации новых научных и технических идей, необходимо создать условия, стимулирующие снижение норм затрат ресурсов на единицу полезного эффекта. Этой работой должен заниматься менеджер в своей управленческой деятельности, включающей совершенствование моральных и материальных стимулов к труду и бережливости; создание условий привлекательности труда, эстетичности помещения и особый дизайн рабочего места; научное нормирование труда и ресурсов; гарантирование занятости; рост квалификации и деловой карьеры и др.

Предполагаемые затраты и стимулы экономии средств должны быть известны человеку до начала работы и оставаться постоянными (стабильными) при неизменности условий их выполнения. Внесение изменений в условия, ранее оговоренные, возможно и обязательно при изменении необходимых затрат.

Менеджер для достижения высоких результатов должен ставить ясные и определенные цели, применять конкретные и хорошо продуманные стимулы достижения результатов. Система данных стимулов эффективного труда должна быть гласной, т. е. известной всем работникам предприятия. И, безусловно, каждый стимул — заслуженным, не порождающим чувство зависти у других сотрудников, а тем более негативное отношение к делу.

**Организация оплаты труда на предприятиях.** Предприятия и фирмы имеют право выбирать вид, систему оплаты труда, условия пре-

мирования, штатное расписание, повышать размеры тарифных ставок (окладов), однако в пределах заработанных ими на эти цели средств и с учетом установленного в отрасли соотношения между квалифицированным и неквалифицированным трудом по одной и той же специальности.

Основной юридической формой регулирования трудовых отношений работников и администрации на предприятии по вопросам оплаты труда является трудовой договор, в котором зафиксированы условия оплаты труда работников, предлагаемые предприятием (фирмой).

Кроме того, условия оплаты труда отдельных работников отражаются также в заключаемых контрактах.

В условиях рынка механизм организации заработной платы должен решать следующие задачи:

1) размер оплаты труда ставить в зависимость от трудового вклада каждого работника и его квалификации;

2) заработок каждого работника должен определяться конечными результатами работы всего трудового коллектива;

3) организация оплаты труда должна способствовать обеспечению социальной защищенности трудящихся, воспроизводству рабочей силы с учетом инфляционных процессов;

4) в условиях коллективно-долевых форм собственности при распределении дохода между работниками — пайщиками, наряду с вышеуказанными критериями, необходимо учитывать долю вложенного ими капитала.

Мотивация посредством оплаты труда работников может производиться в соответствии с затратами времени (*повременно*) или количеством произведенной продукции (*сдельно*), за индивидуальные или коллективные результаты труда.

Для определения размера справедливой оплаты труда различных категорий работников используется тарифная система.

**Тарифная система** — комплекс правовых актов, применяемых в централизованном и локальном порядке, обеспечивающих дифференциацию оплаты труда в зависимости от его сложности, условий (тяжести, вредности, климатических условий), характера и значения.

Тарифная система включает:

1) тарифно-квалификационные справочники;

2) тарифные сетки, тарифные ставки, надбавки и доплаты, списки (перечни работ) с вредными и тяжелыми условиями труда;

3) нормы выработки (нормы времени), нормы обслуживания, нормированное задание;

4) схемы должностных окладов.

*Тарифно-квалификационные справочники* содержат подробные характеристики основных видов работ с указанием требований, предъявляемых к квалификации исполнителя.

**Тарифная сетка** — таблица с часовыми или дневными тарифными ставками, начиная с первого (низшего) разряда.

**Тарифные ставки** определяют в денежной форме размер оплаты труда рабочих на различных видах работ за соответствующую единицу времени (час, день, месяц). Они возрастают по мере увеличения разряда работника. Разряд определяет квалификацию работника, т. е. качество его труда и сложность работы.

Часовые тарифные ставки первого разряда определяются исходя из минимальной заработной платы, устанавливаемой Правительством РФ, и среднemesячной продолжительностью рабочего времени. При этом заводской уровень минимальной ставки не может быть ниже государственного, но вполне может быть выше его. Он фиксируется в коллективном договоре и является основой для разработки тарифных ставок и окладов с учетом квалификации работников, видов работ, сложности труда и т. д.

При оплате труда специалистов, руководителей и служащих применяется *схема должностных окладов*.

Статья 81 КЗоТ предусматривает, что должностные оклады устанавливаются администрацией предприятия исходя из обязанностей и квалификации работника.

**Повременная система оплаты труда** применяется, когда:  
производственный процесс строго регламентирован;  
функции рабочего сводятся к наблюдению за ходом технологического процесса;  
функционируют поточные и конвейерные типы производства со строго заданным ритмом;  
увеличение выпуска продукции может привести к браку или ухудшению качества.

Таким образом, повременная оплата связана с выплатами за единицу времени в соответствии с тарифной ставкой.

При повременно-премиальной системе условиями коллективного договора (контракта) предусматривается проектная надбавка к месячной или квартальной заработной плате, которая является месячной или квартальной премией. Выплата ее может иметь место лишь в случае, если работником или подразделением в целом выполнен план работы за отчетный период. Премии должны гарантироваться соответствующим источником ее выплаты. Основные результаты хозяйственной деятельности премируются за счет средств фонда оплаты труда, источником которого является себестоимость продукции.

Источником выплаты вознаграждения по итогам года и единовременных поощрений за выполнение особо важных производственных

заданий до недавнего времени была прибыль в части, направляемой на эти и другие выплаты в фонд потребления предприятия.

В настоящее время эти выплаты имеют своим источником также себестоимость. Однако если все расходы на оплату труда превысят законодательно регламентируемую нормативную величину, то эта часть себестоимости приравнивается к прибыли и облагается налогом.

Сдельная оплата труда строится на том, что заработок работающего зависит от количества фактически изготовляемой продукции и затрат времени на ее изготовление. Расчет производится с помощью сдельных расценок, норм выработки и норм времени.

*Расценки* определяются исходя из установленных разрядов работы, т. е. насколько сложной считается именно эта работа. Сдельная расценка определяется делением часовой (дневной) тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на установленную норму времени в часах или днях.

*Нормой выработки* называется установленный объем работы, подлежащий выполнению в единицу времени.

*Норма времени* — величина затрат рабочего времени, установленная для выполнения единицы работы.

Сдельная оплата труда применяется, если существует возможность:

- 1) подсчета количественных показателей, зависящих от конкретного работника, и обеспечения точного учета выполняемых работ;
- 2) у рабочих конкретного участка увеличивать выработку или объем выполняемых работ;
- 3) на конкретном производственном участке стимулировать рабочих к дальнейшему увеличению выработки продукции или объема выполняемых работ;
- 4) технического нормирования труда.

Однако сдельную оплату труда не рекомендуется применять в ряде случаев, когда это может привести к ухудшению качества продукции; нарушению технических режимов; ухудшению обслуживания оборудования; нарушению требований технической безопасности; перерасходу сырья и материалов.

Существуют несколько разновидностей сдельной оплаты труда. Помимо прямой сдельной есть косвенная, сдельно-прогрессивная, сдельно-премиальная.

*Косвенная сдельная оплата труда* применяется для вспомогательных рабочих, размер заработной платы при этом зависит от результатов труда обслуживаемых ими основных рабочих.

При *сдельно-прогрессивной оплате труда* плата за выработку продукции в пределах установленной нормы начисляется по неизменной расценке, а за продукцию, которая произведена сверх исходной нормы, — по прогрессивно нарастающим расценкам.

Если сдельная система оплаты труда сочетается с премированием на основании разработанных на предприятии премиальных положений, она носит название *сдельно-премиальной*. При этой системе должны быть четко установлены показатели, за которые осуществляется премирование, и доведены до каждого исполнителя. Кроме того, должен быть установлен размер премии за выполнение и перевыполнение этих показателей. В качестве критериев премирования могут быть использованы такие показатели, как: рост производительности труда, повышение объемов производства, выполнение технически обоснованных норм выработки и снижение нормируемой трудоемкости, выполнение производственных заданий и личных планов повышения качества и сортности продукции, экономия сырья, материалов и т. д.

Однако перечень этих показателей не должен быть слишком большим (не более 5—7), так как большее их количество не осознается и не запоминается работником.

Сдельная форма оплаты труда может применяться индивидуально для каждого работника, а может иметь коллективные формы.

В нашей стране в последние годы широко применяется подрядная форма оплаты труда. В этих случаях заключается договор, по которому одна сторона обязуется выполнить определенную работу, берет подряд, а другая сторона, т. е. заказчик, обязуется оплатить эту работу после ее окончания.

Заработок бригады рабочих определяется умножением бригадной сдельной расценки на единицу произведенной продукции и на фактически выполненный бригадный объем работ.

В современной практике часто используются смешанные системы заработной платы — одна часть вознаграждения каждого работника зависит от результатов работы группы (как правило, переменная), а другая — от индивидуальных особенностей (постоянная, должностной оклад).

На Западе многие компании рассматривают умение работать в группе в качестве главного фактора при принятии решения о периодическом повышении должностного оклада. Так, американская компания «Джонсвил фудз» при оценке вклада каждого члена бригады в достижение конечных результатов учитывает прежде всего такие критерии, как коммуникабельность, желание сотрудничать с коллегами, участие в собраниях бригады. На их основании руководство принимает решение о повышении заработной платы.

Структурные подразделения крупных организаций по существу представляют собой мини-компании, которые обычно выступают либо центром издержек (им устанавливается план по величине издержек), либо центром прибыли (им устанавливаются планы по прибыли). В соответствии с этим наиболее распространенными являются два метода

переменного вознаграждения — «участие в сокращении издержек» и «участие в прибылях».

**Бестарифная система оплаты труда** ставит заработок рабочего в полную зависимость от конечных показателей работы всего трудового коллектива. Поэтому применять эту систему можно лишь там, где эти результаты могут быть точно учтены и есть общая заинтересованность и ответственность за конечные результаты труда.

Немаловажным фактом в этих условиях является доверие всех членов коллектива друг к другу и руководителю. При бестарифной системе оплаты труда работникам присваивается определенный квалификационный уровень, но никакой соответствующей тарифной ставки не устанавливается.

В рамках этой системы на основе обобщения опыта многих отечественных предприятий может быть рекомендован следующий вариант:

полная зависимость уровня оплаты труда работника от фонда заработной платы, начисленного по коллективным результатам работы;

присвоение каждому работнику постоянного коэффициента, который комплексно определяет уровень его квалификации и трудового вклада в общие результаты труда. При этом учитываются данные о предыдущей трудовой деятельности работника или группы работников, относимых к этому квалификационному уровню;

присвоение каждому работнику коэффициента трудового участия в текущих результатах деятельности, дополняющего оценку его квалификационного уровня.

При оценке квалификационного уровня учитывается не только умение работника выполнять ту или иную работу, его знания и стаж, а прежде всего отдача, результативность труда.

**Комиссионная система оплаты труда** применяется для работников, которые трудятся по соглашениям и договорам. В этом случае оплата устанавливается в виде фиксированной доли дохода, получаемого предприятием от реализации продукции (услуг), производимой работником.

**Система оплаты труда, основанная на плавающих окладах**, предполагает, что по результатам работы данного месяца в следующем месяце для специалистов образуются новые должностные оклады. Так, например, размер окладов повышается или понижается за каждый процент роста (снижения) производительности труда на обслуживаемом участке при условии выполнения задания по выпуску продукции, а оклады руководителей и специалистов могут формироваться в процентах от фактической прибыли.

**Система оплаты труда на малых предприятиях**, предметом деятельности которых является оказание сервисных услуг, консалтинг, инжиниринг, возможно применение так называемой ставки трудового вознаграждения.

**Стимулирование ведущих менеджеров компании.** Профессор Лондонской школы бизнеса Ричард Брейли предложил новый и весьма эффективный инструмент стимулирования менеджеров крупных компаний путем предоставления последним *опционов на покупку акций* (опцион — договор о праве менеджера в определенный срок купить по фиксированной цене определенное количество акций компании и продать их по цене рыночных котировок).

Это необходимо для стимулирования честной и эффективной работы менеджеров, ибо если предоставить менеджеру твердый оклад и контролировать его работу на постоянной основе, у него теряется стимул к активности, он начинает использовать необоснованные привилегии и льготы (летать на самолете, ездить на шикарных машинах и т.п.). Если же поставить менеджера в положение владельца компании, наделив его частью акций, то оказывается, что при наличии в его руках более 5% акций компании он закрепляется в ней очень сильно и не хочет покидать своего места.

И здесь выход один — менеджеры должны частично принять на себя риск, находящийся вне сферы их воздействия.

Вознаграждение менеджеров напрямую связывается с котировкой акций. В этом случае им предоставляется опцион на покупку ценных бумаг компании по привилегированной цене. Доход менеджеров связывается с получаемой компанией прибылью.

#### **§ 4. Нематериальные стимулы к труду**

Проблема стимулов к труду очень актуальна.

Практика нашей страны в этой области далека от современных требований. Многим предприятиям просто не хватает средств для достаточно высокого уровня стимулирования работников. И здесь руководство фирм и предприятий должно использовать все элементы современной системы мотивации труда. Для менеджера часто важно не столько стимулировать работника, сколько оценить значение его труда, учесть все заслуги, вынести благодарность за выполненную работу. Мотиваторами служат не только премии, памятные подарки и т.д. Одним из самых действенных мотивов творческого труда служит продвижение по службе.

Современный менеджер должен постоянно отмечать ценность работника для коллектива, наличие у него творческого потенциала, положительных сторон, хороших качеств, достигнутые результаты. Эта оценка должна быть максимально объективной, опираться не на общие впечатления, а на конкретные, точные показатели и данные.

Поскольку разработка системы стимулов в условиях рынка в России — один из наиболее важных резервов управления компаниями, то



следует помнить, что материальные факторы далеко не всегда выходят на первый план и не могут быть единственной формой вознаграждения за труд. Главное — привлекательность труда, его творческий характер. Вот именно эту привлекательность и следует создавать менеджеру, постоянно обновляя содержание труда каждого подчиненного.

Нематериальные стимулы очень многообразны и делятся на три группы: социальные, моральные, творческие. Используя их в комплексе, можно добиться высокой эффективности.

Социальные стимулы связаны с потребностью работников в самоутверждении, с их стремлением занимать определенное общественное положение, с потребностями в определенном объеме власти. Эти стимулы характеризуются возможностью участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения; перспективами продвижения по служебной лестнице, возможностью заниматься престижными видами труда. Следовательно, предполагается, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, им делегируются права и ответственность.

Моральные стимулы к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Признание может быть личным или публичным.

*Личное признание* подразумевает, что особо отличившиеся работники будут отмечены в специальных докладах высшему руководству организации. Они могут быть представлены лично руководителю. Им гарантируется право подписи в документах, в разработке которых они принимали участие. Такие работники по случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляются администрацией. В нашей стране зарекомендовавшим себя работникам и мастерам предоставляется право личного клейма, что служит гарантией высокого качества и очень почетно в рабочей среде.

*Публичное признание* выражается в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах («Досках почета»), награждение особо отличившихся людей особыми знаками, грамотами, внесение их имен в специальные книги. Нередко публичное признание сопровождается премиями, ценными подарками и т. д.

К моральным стимулам относятся похвала и критика.

При правильной работе менеджера эти элементы морального стимулирования должны использоваться постоянно. Вслед за любыми достойными действиями исполнителей и даже незначительными результатами должна следовать *похвала*. К ней, однако, предъявляются некоторые требования. Похвала должна быть дозированной, последо-

вательной, регулярной, контрастной (нужны перерывы, ибо, если слишком часто использовать этот метод, его действенность ослабляется). Кроме того, она должна иметь объективные критерии, так как неискренняя похвала или ее отсутствие демотивирует.

К критике следует подходить еще более разборчиво. Она должна стимулировать действие человека, направленное на устранение недостатков и упущений. Это возможно только при условии полной объективности. Правила применения критики: конфиденциальность; доброжелательность, создаваемая за счет ослабления обвинительного акцента, внесения элементов похвалы, уважительного отношения к личности критикуемого, сопереживания ему, самокритики; аргументированность; отсутствие категоричных требований признания ошибок и правоты критикующего; акцент на возможность устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь.

Социально-психологические стимулы вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Именно общение является коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. Поэтому комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное общение, позволяет самореализоваться человеку, является прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности работника в труде.

Между материальными и нематериальными стимулами существует диалектическая связь. Так, заработная плата (материальный стимул) влияет на оценку и самооценку работника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении, самоутверждении, т. е. материальный стимул выступает одновременно и как социальный, моральный, психологический. Но если использовать лишь материальный стимул, не задействовав социальных, творческих, моральных стимулов, то вся система стимулирования перестанет выполнять присущие ей функции в полной мере, что приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным.

Таким образом, материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга.

### *Краткие выводы по главе*

Для выполнения работниками задач, поставленных организацией, необходимо их заинтересовать в этом; иными словами, должен существовать мотив поведения человека в ее интересах.

Экономические мотивы поведения людей основаны на получении материальных благ за выполнение определенной работы. Поскольку в России достаточно низкий уровень доходов населения, то большая

часть потребностей, по крайней мере низшего порядка, удовлетворяются с помощью денег, основным источником которых является заработная плата. Поэтому выбор наиболее оптимальной системы оплаты труда — одна из важнейших задач менеджмента.

В условиях рыночной экономики изменяются подходы к оплате труда, оплачиваются не затраты, а результаты труда — признание рынком продукта труда в качестве товара. Каждый руководитель из всего разнообразия форм оплаты труда (тарифная система, контрактная система, комиссионная система и т. д.) выбирает тот вариант, который в наибольшей степени соответствует конкретным условиям производства (характеру выпускаемой продукции, конкретному технологическому процессу, уровню управления, рынку сбыта, объему спроса и т. д.).

Однако менеджер должен учитывать и нематериальные стимулы к труду, используя их с наивысшей отдачей.

Руководство фирм и предприятий может использовать весь широкий спектр современной системы мотивации труда. К ним относятся продвижение по службе, публичная оценка заслуг работника, поднятие морального духа сотрудников, повышение делового настроя и создание комфортного климата в коллективе.

Материальные и моральные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга, делая труд приятным и высокопроизводительным.

## **Глава 19**

### **УПРАВЛЕНИЕ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ**

#### **§ 1. Рабочее время и его структура**

**Рабочее время** — это установленное законодательством календарное время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка должен выполнять свои трудовые обязанности.

Рабочее время измеряется длительностью рабочего дня, рабочей недели, рабочего месяца, рабочего года. Оно регулируется законодательством страны, которое определяет его предельную величину за календарный период; чаще всего это неделя. Согласно ст. 91 Трудового кодекса РФ, в нашей стране установлено, что продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю. По мере создания необходимых экономических условий возможен переход к сокращению этой продолжительности. Рабочий день продолжительностью 8 часов впервые был введен в России в 1917 г. Ограничение законом рабочего времени было одним из первых требований возникшего в начале прошлого века рабочего движения.

В России с 1928 г. была сделана попытка перевести промышленность на 7-часовой рабочий день и 5-дневную рабочую неделю. Но угроза военного нападения вынудила вернуться в июне 1940 г. опять к 8-часовому рабочему дню и 6-дневной рабочей неделе. В 1977 г. Конституция СССР закрепила 41-часовую рабочую неделю. В 1991 г. она была сокращена до 40 часов.

Ограничение законом продолжительности рабочего времени является не только всеобщей мерой труда, получаемой от каждого работника обществом, производством, но и всеобщей гарантией права на отдых от чрезмерного переутомления в процессе труда.

Менеджер должен очень хорошо знать Трудовой кодекс РФ и полностью руководствоваться им в своей управленческой деятельности.

*Нормой рабочего времени* является установленная законом для данного работника продолжительность его рабочего времени (рабочих часов) за определенный календарный период — день, неделю, месяц. Эту норму, как правило, нельзя превышать. Но она может быть снижена по коллективному договору, соглашению за счет средств работодателя. Эта норма может снижаться до неполного рабочего времени. В первую очередь это относится к молодежи, не достигшей 18 лет, лицам, занятым на тяжелой и вредной работе.

Если работником затрачено время сверх нормы, то оно считается *сверхурочным* и должно оплачиваться по повышенным расценкам.

В зависимости от характера производственного процесса рабочее время может быть неполным, гибким или скользящим и определяться методами организации рабочего дня или недели.

*Неполный день* (неделя) охватывает лишь часть рабочего дня (недели) нормальной продолжительности с соответствующим понижением их оплаты.

*Гибкие, скользящие графики* работы могут устанавливаться по соглашению работника с работодателем, но могут быть установлены для отдельных категорий работников коллективными договорами или Правилами внутреннего трудового распорядка. Время начала и конца работы определяет сам работник, поэтому данная часть его рабочего дня считается переменным временем. Вместе с тем работник должен отработать установленную ему норму рабочего времени. Такой режим работы очень удобен для родителей, имеющих детей малолетнего возраста, а также для беременных женщин.

**Рабочее время.** Непосредственно к самому рабочему времени относится *основное, вспомогательное, подготовительно-заключительное время и время обслуживания рабочего места.*

Кроме того, в структуре рабочего времени выделяется время технологических и организационных перерывов.

К *основному времени* относится такой вид работ, как непосредственная обработка деталей или изготовление продукта и т. д. *Вспомогательное рабочее время* связано с обеспечением возможности осуществления основной работы. Вместе с основным оно составляет *оперативное время*. В течение вспомогательного времени может происходить работа по сбору необходимой информации, например для отчета, доклада, составления документа, выполнения производственной операции и т. д.

Время *обслуживания рабочего места* тратится на организационные и технологические процессы. В это время проводятся работы по уборке рабочего места, наведению порядка, сортировке материалов и подготовке оборудования к работе.

В производственных условиях некоторые операции требуют *подготовительно-заключительного времени*.

**Время перерывов.** Оно также неоднородно. Прежде всего это время на отдых и естественные надобности. *Технологические перерывы* связаны с особенностями технологического процесса. Например, для высушивания покрашенных деталей, а также при сушке меха, древесины и т. д. *Организационные перерывы* могут быть вызваны сбоями, неполадками, происходящими как по вине работников, так и независимо от них.

Рабочее время не подлежит накоплению и умножению, это ценнейший фактор производства и поэтому требует экономного, рачительного использования.

В ст. 100—101 ТК РФ раскрыто содержание режима рабочего времени и ненормированного рабочего дня, что, безусловно, должен знать менеджер любого звена управления. Так, «режим рабочего времени должен предусматривать продолжительность рабочей недели (пятидневная с двумя выходными днями, шестидневная с одним выходным днем, рабочая неделя с предоставлением выходных дней по скользящему графику), работу с ненормированным рабочим днем для отдельных категорий работников, продолжительность ежедневной работы (смены), время начала и окончания работы, время перерывов в работе, число смен в сутки, чередование рабочих и нерабочих дней, которые устанавливаются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка организации», в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

**«Ненормированный рабочий день** — особый режим работы, в соответствии с которым отдельные работники могут по распоряжению работодателя при необходимости эпизодически привлекаться к выполнению своих трудовых функций за пределами нормальной продолжительности рабочего времени». Часто к такой категории относятся и менеджеры.

## § 2. Анализ затрат рабочего времени

Управление рабочим временем немислимо без анализа его структуры затрат на протяжении рабочей смены или ее части.

Анализ затрат рабочего времени проводится с учетом того, что время, которое идет на выполнение элемента операции, определяется множеством организационно-технических и психофизиологических факторов, а они обычно не поддаются полному контролю. Так, при изучении длительности одного и того же элемента операции в одних и тех же условиях может быть получен ряд величин, в большинстве случаев не совпадающих друг с другом. Поэтому результаты таких измерений будут составлять вариационный ряд. Для того чтобы получить достоверные данные и сделать аналитические выводы о длительности операции и структуре затрат рабочего времени, необходимо использовать такие методы организации и обработки наблюдений, которые позволяют учитывать вероятностный характер анализируемых процессов. С этой целью надо обосновать количество проводимых наблюдений.

Методы исследования трудовых процессов классифицируются по цели исследования, количеству наблюдений, способу их проведения, форме фиксации данных и т. д. В соответствии с целью исследования затрат рабочего времени выделяют: хронометраж, фотографию затрат рабочего времени и фотохронометраж.

*Хронометраж* применяется с целью проведения анализа приемов труда и определения длительности повторяющихся элементов операции. Хронометраж проводится в следующей последовательности:

- 1) подготовка, включающая выбор объектов наблюдения; 2) расчленение операции на элементы; 3) установление фиксажных точек; 4) определение числа наблюдений; 5) заполнение документации.

Для проведения хронометража объектами наблюдения являются типовые исполнители данной работы, обладающие необходимыми психофизическими характеристиками, квалификацией и выполняющие операцию в необходимом темпе.

Но если хронометраж проводится для изучения передового опыта, то объектом исследования становятся рабочие, применяющие наиболее эффективные приемы и методы труда.

Определив объект наблюдения, подробно описывают операцию и вносят эти данные в специальный документ — *хронокарту*. На лицевой стороне хронокарты делают записи о всех особенностях операции, оборудовании, инструменте, материале, работнике, состоянии организации и обслуживании рабочего места.

Затем операцию разделяют на элементы: приемы, действия, движения.

Следующим этапом является установление их границ, определяемых по фиксажным точкам — резко выраженным (по звуковому или

зрительному восприятию) моментам начала и окончания операции. Так, фиксажными точками можно считать: прикосновение руки к инструменту или заготовке, характерный звук начала резки металла и др.

Далее устанавливается необходимое количество наблюдений исходя из требуемой точности и достоверности результатов хронометража.

И на заключительном этапе после проведения замеров осуществляется обработка данных наблюдений. Длительность операции определяется по формуле

$$\text{Средняя продолжительность операции} = \frac{\text{Средняя продолжительность всех операций}}{\text{Число операций}}$$

После этого проводят анализ хронометража, включающий выявление лишних движений и действий, оценку возможности их совмещения и уменьшения длительности. В результате определяется оптимальная продолжительность операции и совершенствуется структура затрат рабочего времени.

*Фотографирование рабочего дня* включает: подготовку, проведение, обработку результатов наблюдения, их анализ и разработку мероприятий по улучшению использования рабочего времени.

На подготовительном этапе изучаются технологический процесс, организация рабочего места, порядок его обслуживания, степень кооперации и разделения труда между группами работников.

Если целью фотографии является изучение потерь рабочего времени, то изучается та организация труда, на которую рассчитываются нормативы.

В период самого процесса фотографирования фиксируются и измеряются все без исключения затраты времени как полезные, так и потери на протяжении рабочего дня или определенной его части, в течение двух-трех недель два-три раза в год. Все данные заносятся в *наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего времени*, который включает: 1) элементы операции и виды работ; 2) текущее время в часах или минутах; 3) индекс операции; 4) продолжительность.

По окончании замеров составляются две таблицы. В первой отражается расход времени в минутах на каждый вид работ и сроки их проведения. Во второй — потери времени, их причины, конкретные виновники, период, когда они имели место.

Все замеры должны осуществляться с большой точностью, иначе процесс фотографирования лишен всякого смысла. Задача фотографирования состоит в том, чтобы ответить на вопросы: на что расходуется время; сколько его нужно для выполнения тех или иных конкретных операций; что помогает, а что мешает его эффективному использова-

нию. В результате анализа фотографирования рассчитывается ряд коэффициентов:

$$\text{Коэффициент использования рабочего дня} = \frac{\text{ПЗ} + \text{ОП} + \text{ОМ} + \text{ОЛН}}{\text{Продолжительность рабочего дня}};$$

$$\text{Коэффициент потерь рабочего времени по вине работника} = \frac{\text{ПР} - \text{ОЛН}}{\text{Продолжительность рабочего дня}};$$

$$\text{Коэффициент потерь рабочего времени, не зависящих от рабочего} = \frac{\text{ПН}}{\text{Продолжительность рабочего дня}};$$

где ПЗ — подготовительно-заключительное время, мин; ОП — оперативное время, мин; ОМ — время обслуживания рабочего места, мин; ОЛН — нормативное время на отдых и личные надобности, мин; ПР — перерывы, зависящие от работника, мин; ПН — потери рабочего времени, не зависящие от работника, мин.

В итоге находится коэффициент повышения производительности труда за счет устранения потерь рабочего времени:

$$\text{КППТ} = \frac{\text{ПР} - (\text{ОЛН} + \text{ПН})}{\text{ОП}}.$$

Очень часто всю работу по выявлению потерь рабочего времени называют *диагностикой рабочего времени*. Она проводится работниками управления, которые анализируют полученные данные и разрабатывают меры по улучшению использования рабочего времени. В процессе анализа выявляются те факторы, которые обуславливают наибольшие потери времени. К ним относятся визиты, встречи, телефонные разговоры, посетители, работа с подчиненными и др. Вычислив их величину, определяют меры изменения структуры затрат времени, которая оптимально соответствовала бы решению главных задач организации.

Рабочее время подлежит нормированию. *Нормирование* — важная составная часть, можно сказать, база управления рабочим временем. Установление прогрессивных норм времени необходимо для определения многих производственных факторов: численности работников, ИТР и служащих, их заработной платы, определения итогов работы, а также материального и морального стимулирования.

Особенности технологических процессов влияют на величину затрат рабочего времени и его потери. Поэтому столь важно для точного учета затрат времени пользоваться установленными нормами и нормативами.



**Под нормой времени** понимается установленное в минутах или часах время, необходимое для изготовления единицы продукции или выполнения производственной операции при существующих технико-экономическом уровне производства и природно-климатических условиях.

Устанавливаются нормы подготовительно-заключительного времени, нормы основного и вспомогательного времени, нормы времени на организационно-техническое обслуживание оборудования, перерывы на отдых и личные надобности, а также перерывы, обусловленные особенностями технологических процессов.

При расчете норм используются *нормативы времени*, которые представляют собой установленные затраты времени на выполнение отдельных операций с учетом применения передовых приемов и методов труда.

**Время отдыха** — это свободное от работы время, которое работник может использовать по своему усмотрению. Время на отдых также регламентируется в зависимости от характера отдельных работ и степени утомляемости работника из-за излишних физических усилий, повышенной напряженности, высокого темпа работы, сверхнормативного уровня температуры и влажности, повышенного шума и вибрации, недостаточной освещенности. В норме эти затраты на отдых могут составлять до 20 % от оперативного времени. Как правило, величина этих перерывов устанавливается правилами внутреннего трудового распорядка.

Нормирование и планирование рабочего времени как исполнителей, так и руководителей позволяют значительно повысить эффективность его использования. Кроме того, осуществление названных элементов управления рабочим временем дает возможность выявить пути повышения этой эффективности.

Руководитель должен быть примером для подчиненных в этом плане. Желательно, чтобы он начинал свой рабочий день раньше своих подчиненных и до их прихода мог составить и уточнить для них задания, а также предпринять все необходимые меры для их успешного выполнения.

### **§ 3. Планирование рабочего времени руководителя и специалиста**

Известный немецкий специалист в области менеджмента Л. Зайверт разработал определенные правила планирования рабочего времени:

1. Планировать рабочий день на 60 %, оставляя 20 % на решение непредвиденных задач и 20 % на творческую деятельность (например, повышение квалификации).

2. Тщательно документировать и контролировать расход времени, что позволяет иметь о нем четкое представление, определяя будущие потребности в нем и правильное его распределение.

3. Дифференцировать задачи предстоящего периода на долго-, средне- и краткосрочные, устанавливая приоритет действий по их решению.

4. Всегда последовательно до конца доводить начатое дело.

5. Составлять гибкие планы.

6. Планировать реальный объем задач, рассчитанных в соответствии с возможностями коллектива.

7. Использовать для планирования времени специальные бланки и карточки.

8. Переносить невыполненные задачи автоматически в планы следующего периода.

9. Отражать в планах не только сами действия, но и ожидаемые результаты.

10. Задавать точные временные нормы и предусматривать на то или иное дело ровно столько времени, сколько на него действительно требуется.

11. Реализовать принцип самодисциплины, устанавливающий точные сроки выполнения всех видов работ.

12. Определять приоритеты в делах.

Как показывает практика, главными причинами потерь рабочего времени являются: 1) отсутствие четкости в постановке целей и определении приоритетов; 2) отсутствие планирования рабочего времени или его слабая организация; 3) низкий уровень дисциплины подчиненных; 4) слабое руководство, неумение работать с подчиненными, партнерами, посетителями.

Планирование рабочего времени является одной из главных задач руководителя, так же как и осуществление планирования деятельности организации в целом. В нашей стране менеджеры еще не научились этим заниматься и уделяют данному процессу в 4 раза меньше времени, чем американские коллеги. Как отмечают западные экономисты, начинать планирование необходимо с четкой постановки задач. Для этого составляется перечень дел и возможных препятствий, которые потребуют отдельного времени на их преодоление. Анализ этого перечня в дальнейшем позволит скорректировать план и исключить незначительные моменты. Кроме того, планирование времени позволяет руководству критически осмысливать собственные идеи и находить эффективные способы их решения вовремя, создавая определенный резерв времени. Планирование позволяет руководителю сконцентрироваться на главном с учетом сроков и времени решения основных за-

дач. В результате планирования улучшается структура рабочего дня и возникает возможность составления расписания.

План предусматривает решение стоящих проблем в *рациональной очередности*. В первую очередь планируются работы с фиксированным сроком исполнения или наиболее трудоемкие, требующие больших затрат времени. Нежелательно откладывать и неприятные дела, лучше их сделать раньше других. Далее планируется рутинная работа и выполнение повседневных обязанностей. Последними в плане значатся второстепенные и эпизодические дела, не требующие много времени (чтение текущей корреспонденции, обход рабочих мест). Главное — в процессе планирования устанавливается точный срок окончания дел.

Но случается, что предстоящий запланированный объем работ не может быть выполнен в заданное время и тогда требуется перенесение их на более поздний срок.

Тщательное документирование времени и контроль за его использованием служат предпосылкой планирования. Различают несколько типов планов использования времени: долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные.

С помощью *долгосрочных* планов определяется структура времени, необходимого для реализации крупных жизненных целей, рассчитанных на многие годы, порой на десятилетия. Это может быть работа, связанная с получением образования, продвижением по службе и т. п. *Среднесрочные* планы — годовые, в которых осуществляется распределение времени для решения крупных конкретных задач производственного характера.

*Краткосрочные* — включают разбивку времени для решения задач, конкретизирующих средние- и долгосрочные планы. К ним относятся: *квартальные, месячные, декадные, недельные и дневные*. Начиная с месячных планов расчет времени идет уже в часах. Среди краткосрочных планов важнейшим является дневной. В него включается не более десятка проблем, среди которых треть — главных, осуществляемых в первую очередь. Эти дела, а также самые неприятные принято планировать на первую половину дня (с утра). Это позволяет к вечеру их завершить. В дневном плане однородные дела группируются в блок, что значительно экономит время и позволяет не перескакивать с одной задачи на другую.

Учитываются в дневном плане и перерывы. Они определяются исходя из работоспособности человека и времени, прошедшего с начала рабочего дня. Усталость нарастает с увеличением промежутка времени от начала рабочего дня, естественно, это снижает производительность труда менеджера или специалиста.

В современном мире при разработке дневных планов учитываются *особенности индивидуальных биоритмов*. Необходимо планировать рабочий день так, чтобы наиболее трудные часы попадали на «пик работоспособности». Этот «пик» у «жаворонков» — утренние часы, «голуби» наиболее активны в середине рабочего дня, а «совы» — к вечеру.

Знание всех приемов и методов планирования позволяет правильно распределять задания в зависимости от их сложности, трудности, ответственности, напряженности в рамках рабочего дня и оптимально их чередовать.

Лучшим вариантом фиксации дневного плана служит письменное его изложение. Это не позволяет игнорировать заложенные в него дела, разгружает память, дисциплинирует, делает работу более целенаправленной. Анализ выполнения плана также легче провести по записи.

Разработка (составление) плана происходит накануне вечером в несколько этапов: формулируются задачи (перенесенные из месячного или декадного плана, переходящие из плана предыдущего дня, нерешенные к настоящему времени), определяются необходимые на их решение затраты рабочего времени, оставляются «окна» на случай необходимости решить срочные проблемы, планируются 5—10-минутные перерывы после каждого часа работы, выделяются приоритетные задачи.

План работы менеджера уточняется утром совместно с секретарем, учитывая внезапно возникшие новые обстоятельства. В целом дневной план должен быть гибким, одновременно в нем должен четко выдерживаться регламент, связанный с приглашением людей (посетители, проведение совещаний и т. д.).

### *Краткие выводы по главе*

Рабочее время — это важнейший фактор производства, бережное использование которого может дать огромный эффект. Но в основе такого отношения к рабочему времени лежит глубокое изучение структуры его затрат и выявление неиспользованных резервов.

Анализ затрат рабочего времени проводится с помощью хронометража и фотографии рабочего времени, которые часто называют диагностикой времени, позволяющей выявить его существенные потери и определить пути улучшения его использования.

Большая роль в улучшении использования рабочего времени отводится его планированию, что является одной из главных задач руководителя. Именно планирование рабочего времени позволяет руководителю сконцентрироваться на главном с учетом сроков и времени решения основных задач.

Нормирование и планирование рабочего времени исполнителей и руководителей значительно повышает эффективность его использования и наилучшим образом сказывается на конечных результатах деятельности подразделений.

## Глава 20

### ЦЕЛИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

#### § 1. Понятие цели и ее роль в управлении

В менеджменте под целью понимается идеальное или желательное состояние объекта управления. На достижение такого состояния и ориентирована прежде всего управленческая деятельность. Крупные организации имеют не одну, а множество целей, обычно дополняющих и поддерживающих друг друга. Эти цели либо открыто провозглашаются высшим руководством, либо неофициально реализуются в деятельности организации.

Достижение целей должно быть полезно организации, каждому ее члену в отдельности, а также тем, кто с ней сотрудничает, — деловым партнерам, властям и обществу в целом.

В то же время реальный результат человеческой деятельности, как правило, не совпадает с намеченной целью, поскольку в процессе движения к ней всегда могут иметь место различные отклонения.

Цели организации меняются под воздействием внешних условий ее деятельности, техники и технологии, перемены взглядов руководства. Такая переориентация во многом обеспечивает ей выживание.

Впервые вопрос о цели организации был, видимо, поставлен великим Аристотелем. «Так как действий, искусств и наук много,— писал он,— много возникает и целей. У врачевания — это здоровье, у судостроения — судно, у военачалия — победа, у хозяйствования — богатство». Однако сегодня столь прямая постановка цели хозяйствования нуждается в уточнении.

Во-первых, наряду с коммерческими появились некоммерческие организации, например благотворительные фонды и т. п., не ориентирующиеся на прирост богатства.

Во-вторых, сегодня в большинстве крупных организаций у власти стоят не собственники, а наемные управляющие. Эти лица имеют свои цели, которые далеко не всегда непосредственно связаны только с обогащением.

В-третьих, сама прибыль сегодня в большей мере зависит не столько от умения продать созданный товар, сколько от способности произвести то, что нужно в данный момент людям и удовлетворяет их потребности. Кто справляется с такой задачей лучше других, может рассчитывать и на большую прибыль, которая поэтому в качестве *непосредственной* цели коммерческих организаций фигурирует все реже.

«Тот, кто наилучшим образом служит обществу, выгадывает больше всех», — эти слова крупнейшего японского предпринимателя и теоретика бизнеса К. Татенси являются основополагающей идеей, на ко-

торой в современных условиях основывается формулировка цели коммерческой организации.

Цели организации формируются теми, кто распоряжается ключевыми ресурсами. В то же время, формулировка их не произвольна, исходит не только из личных взглядов руководства, но и из той роли, которую организация играет в обществе, характера ее производственного и кадрового потенциала. Например, цель автомобильного завода не может заключаться в производстве колбасы, а ткацкой фабрики в ремонте бытовой техники. Они не располагают для этого необходимым оборудованием, а сотрудники — соответствующими знаниями и опытом. Маленькая организация не может стремиться стать национальным, а тем более мировым лидером в своей области, так как для этого у нее просто не хватит ресурсов. Наконец, организация не может ставить перед собой цель делать то, что никому не нужно.

На формулировку целей существенное влияние оказывают также интересы субъектов, связанных с деятельностью организации. К ним, помимо ее владельцев или руководителей, относятся сотрудники, которым организация дает средства к существованию; деловые партнеры, чье благополучие также в немалой степени от нее зависит; местные власти, которым организация помогает решать многие их проблемы; общество в целом. Например, если крупная организация не сумеет реализовать своих целей и разорится, работу могут одновременно потерять десятки, а то и сотни тысяч людей, что неминуемо создаст огромнейшие трудности даже для государств с развитой экономикой.

Конечно, иногда условия деятельности организации воспринимаются ее руководством не вполне адекватно, а отсюда и возникают ошибки при постановке целей и определении способов их достижения, приводящие к неэффективным решениям, расточительству ресурсов.

В рамках управления организацией цели выполняют следующие функции.

1. Цели отражают ее философию, концепцию деятельности и развития, а следовательно, в конечном итоге определяют структуру организации и управления ею. Достаточно вспомнить, что подразделения создаются прежде всего в соответствии с основными направлениями деятельности.

2. Цели уменьшают неопределенность текущей деятельности как организации, так и отдельного человека, становясь для них ориентирами в окружающем мире. Они помогают сконцентрироваться на достижении нужных результатов, противостоять сиюминутным порывам и желаниям, регулировать собственное поведение. Это помогает действовать быстрее, добиваясь намеченного с минимальными затратами.

3. Цели составляют основу критериев для выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки результатов деятельности, матери-

ального и морального поощрения сотрудников, которые при этом в наибольшей степени отличились.

4. Цели, содержащие в себе вызов, сплачивают вокруг себя энтузиастов, побуждают их брать на себя добровольно нелегкие обязанности и прилагать все возможные усилия для их выполнения. Причем сложные и трудные цели ведут к более высокой результативности по сравнению с мелкими или отсутствием целей, их постановкой в общем виде.

5. Официально провозглашенные цели служат оправданием в глазах общественности необходимости и законности существования данной организации, особенно если ее деятельность вызывает неблагоприятные последствия, например загрязнение окружающей среды. Так, сооружение АЭС связывается с возможностью предотвращения энергетического кризиса.

К целям организации предъявляются определенные требования:

1) *конкретность и измеримость*. Это позволяет выразить их не только в качественных, но и в количественных показателях. В результате облегчается оценка процесса их достижения, их восприятие людьми, согласование, а поэтому снижается конфликтность;

2) *реальность* для данных условий, обеспеченность соответствующими ресурсами организации, что оценивается в процессе составления плановых бюджетов и распределения ресурсов. Иначе здравомыслящие люди не станут попусту тратить время на их достижение и утратят доверие к руководству;

3) *гибкость, способность к трансформации* в соответствии со стремительно меняющимися условиями деятельности организации;

4) *признанность персоналом в качестве личных целей*. Поскольку цели обычно достигаются в результате совместной деятельности людей, они должны быть известными, понятными, близкими большинству членов организации;

5) *проверяемость* — обусловлена необходимостью оценивать степень достижения целей и осуществлять соответствующее стимулирование людей;

6) *совместимость* работников друг с другом во времени и пространстве, взаимная поддержка.

## § 2. Виды целей

Цели, стоящие перед организацией, можно классифицировать следующим образом.

### 1. По источникам:

внешние цели, учитывающие потребности более широкой социальной общности, в рамках которой организация функционирует;

внутренние цели — цели самого коллектива, ориентирующиеся на удовлетворение его потребностей. Они формируются либо как равно-

действующая, либо как совпадающая часть индивидуальных целей его участников, что во многом облегчает процесс управления.

## 2. С точки зрения комплексности:

простые;

сложные цели, которые в свою очередь разбиваются на подцели.

## 3. По степени важности:

стратегические цели ориентированы на решение перспективных масштабных проблем, качественно меняющих облик организации, например, занятие лидирующего положения в своей сфере деятельности;

тактические цели отражают отдельные этапы достижения стратегических, например, проведение капитального ремонта. Они бывают *оперативными* (цели годового плана) и *операционными* (текущие задания).

## 4. По сроку действия:

долгосрочные цели (свыше пяти лет);

среднесрочные (от года до пяти лет);

краткосрочные (до одного года). Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, детализация и конкретизация необходимых действий, и сами по себе они являются подцелями на пути реализации долгосрочных.

## 5. По содержанию:

технологические;

экономические;

производственные;

административные;

маркетинговые;

научно-технические;

социальные.

К технологическим целям можно отнести компьютеризацию, внедрение гибких технологий, строительство новых производственных зданий.

Примером экономических целей является укрепление финансовой устойчивости организации, рост прибыльности работы, увеличение рыночной стоимости акционерного капитала.

Производственные цели могут состоять в выпуске определенного объема товаров и услуг, повышении их качества, увеличении эффективности производства, снижении себестоимости.

Административные цели предполагают, например, достижение высокой управляемости организацией, надежного взаимодействия между сотрудниками, хорошей их дисциплины, слаженности в работе.

Маркетинговые цели связаны с завоеванием тех или иных рынков сбыта, привлечением новых покупателей, клиентов, продлением жизненного цикла товаров и услуг, достижением лидерства в ценах и др.

Научно-технические цели фиксируются на создании и внедрении в производство новых образцов продукции и усовершенствовании существующих, доведении их до уровня требований мировых стандартов.



Социальные цели ориентируют на создание благоприятных условий труда и отдыха работников (повышение их образовательного и квалификационного уровня, ликвидация тяжелого и ручного труда, налаживание отношений социального партнерства в организации, обеспечение людей высококачественным медицинским обслуживанием и пр).

#### **6. С точки зрения приоритетности:**

необходимые цели, достижение которых решающим образом влияет на положение организации, подразделения или отдельного работника;

желательные цели, реализация которых позволяет в определенной степени улучшить положение дел и создать дополнительные гарантии стабильности;

возможные цели, достижение которых в данный момент ничего не меняет.

#### **7. По направленности:**

на конечный результат, например, выпуск определенного объема продукции;

на осуществление той или иной деятельности, например, повышение квалификации;

на достижение определенного состояния объекта управления — реконструкцию предприятия.

#### **8. По форме выражения:**

цели, характеризующиеся количественными показателями (например, получение определенного объема продукции);

цели, описываемые качественно (например, достижение благоприятного морально-психологического климата в коллективе, который ничем измерить нельзя).

#### **9. С точки зрения особенностей взаимодействия:**

безразличные по отношению друг к другу (индифферентные);

конкурирующие;

дополняющие (комплиментарные);

исключающие друг друга (антагонистические);

совпадающие (идентичные).

#### **10. По уровню:**

миссия;

общеорганизационные и специфические цели.

*Миссия* создает у окружающих представление об организации, ее предназначении; социальной ответственности перед обществом и своими работниками; предпочтениях, ценностях, верованиях, принципах, культуре; наиболее привлекательных сферах деятельности. Все это обеспечивает гармонию взаимодействия организации с внутренней и внешней средой, помогает определить позиции и интересы в отношении разных социальных групп. В миссии находит отражение основа формулирования конкретных целей — общих и специфических, выработки стратегии, распределения ресурсов на различных организацион-

ных уровнях. Она ориентирует текущую деятельность управляющих. Таким образом, миссия формулирует направление движения организации с учетом внутренних и внешних условий. Она формируется и оттачивается годами, редко меняется.

На формулировку миссии влияют такие факторы, как: исторические традиции, конкурентные преимущества и угрозы, существующий потенциал организации, мнение партнеров, властей, взгляды высшего руководства. Например, в известной японской компании «Мацусита» в состав миссии входят следующие моменты: рост благодаря взаимной выгоде для фирмы и потребителей; получение прибыли путем служения обществу; честная конкуренция на рынке; взаимная выгода для фирмы, поставщиков и партнеров; участие в управлении всех работников.

На основе миссии формулируются *общие цели* (обычно 4—6), которые отражают важнейшие направления деятельности организации в целом и могут быть интегральными и функциональными. Первые связаны, например, с достижением ее устойчивости, обеспечением необходимого уровня рентабельности, прибыли, продаж, выходом на внешние рынки и т. п. Вторые — с отдельными конкретными сторонами работы организации: финансами, маркетингом, кадровой работой. Они являются заданиями для соответствующих служб.

*Специфические цели* разрабатываются в каждом подразделении (стратегической хозяйственной единице) и определяют основные направления его деятельности в свете реализации их общих целей. Обычно они охватывают уже средне- и краткосрочный периоды и обязательно выражаются в количественных показателях, составляя основу планов.

Поскольку специфические цели отражают интересы относительно самостоятельных подразделений, они неизбежно вступают в определенные противоречия с общими. В связи с этим возникает необходимость их взаимной увязки в интересах достижения максимума общеорганизационных результатов.

Процесс формирования целей в зависимости от особенностей организации может происходить как централизованно, так и децентрализованно. В первом случае обеспечивается их единая ориентация в рамках организации, но тогда для низших уровней управления цели оказываются навязанными, что может вызвать сопротивление исполнителей. Во втором случае эти проблемы снимаются, но возникают сложности, связанные с координацией целей, направлением их в единое русло.

В современных условиях миссия и общеорганизационные цели часто формируются в совместном диалоге высших менеджеров, руководителей подразделений, консультантов по вопросам управления.

Постоянные изменения во внешней и внутренней среде организации приводят к тому, что цели приходится корректировать или пересматривать. Одни организации это делают по мере накопления таких изменений; другие — в зависимости от конкретной ситуации; третьи — систематически, на основе отслеживания тенденций, не дожидаясь серьезных потрясений.

Чаще всего при корректировке применяется тактика «наползания» одной цели на другую. Например, сначала разрабатывается долгосрочная цель, а исходя из нее — краткосрочная. При достижении последней с учетом накопившихся изменений разрабатывается новая долгосрочная цель, а на ее основе — очередная краткосрочная.

В результате в организации складывается определенная система целей, а также механизм ее постоянного обновления. В ее рамках цели упорядочены и сбалансированы. Систему целей можно представить несколькими способами.

1. Как «*дерево целей*», от «ствола» которого, соответствующего миссии организации, отходит несколько крупных «веток», символизирующих общеорганизационные цели, которые в дальнейшем разветвляются на более мелкие, соответствующие специфическим, причем «крона» такого дерева может ветвиться до бесконечности (рис. 20.1).

Таким образом, большинство целей являются одновременно и средством достижения для других. Недостатком «дерева целей» является значительная схематичность и иерархичность.

2. Как *иерархию целей*, в которой цели высшего уровня оказываются более важными и широкими по охвату и времени существования, чем цели низшего уровня. В то же время на последовательность их реализации, в отличие от предыдущего случая, это обстоятельство влияния не оказывает.

3. Путем ранжирования по таким основаниям, как вклад в реализацию миссии организации; возможность достижения в заданный срок в условиях ограниченности ресурсов; величина выгоды, которая может быть получена в процессе их реализации; число попутно решаемых проблем и т. п.

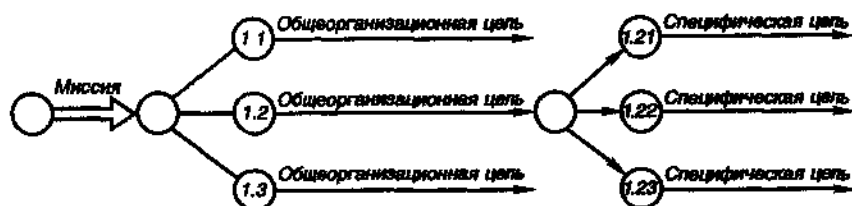


Рис. 20.1

Ранжируются цели, например, путем перемножения определяемых на основе экспертных оценок степени важности для организации каждой из них (в баллах) и их вклада в итоговый результат (в процентах или в долях единицы), а затем расположения в порядке убывания полученных величин.

На основе целей организация формулирует задачи, которые должны быть решены в процессе их достижения. *Задача* — это совокупность требований для принятия действий в конкретной ситуации. Она реализуется как серия работ, работа или ее часть, которые должны быть выполнены заранее установленным способом в оговоренные сроки.

Задачи более конкретны и обязательно обладают количественными, пространственными и временными характеристиками. Так, если цель предприятия может формулироваться как «достижение в ближайшем будущем лидирующего положения на рынке выпускаемой продукции», то задача должна звучать куда более определенно: «завоевание к 31 декабря следующего года 40 % рынка изделий А, 30 % рынка изделий Б и 25 % рынка изделий В».

Задачи также содержат *ограничения*, т. е. перечисление действий, от которых необходимо воздерживаться, например, от нарушения антимонопольного законодательства. Кроме того, по сравнению с целями задачи являются в большей степени индивидуализированными и персонализированными, включают элементы, позволяющие им быть привлекательными для исполнителей.

Если миссия и цели формируются руководителями и консультантами, то задачи на их основе — плановиками.

### § 3. «Цена» достижения целей

Достижение целей организации требует определенной производственной и управленческой деятельности сотрудников организации, т. е. совокупности поступков, активного поведения.

Если деятельность полностью или частично приводит к достижению поставленных целей, с управленческой точки зрения она считается *эффективной*. Степень эффективности определяется тем, насколько удалось достичь указанных целей.

Помимо эффективности действия, направленные на достижение целей, характеризуются выгодностью и экономичностью. Первая заключается в получении определенного положительного результата, например прибыли; вторая показывает, сколько на единицу этого результата приходится затрат. Чем в большей степени результат их превышает, тем экономичнее деятельность.

Нужно иметь в виду, что между экономичностью и эффективностью нет однозначного соответствия. Высокоэкономичная деятельность может быть малоэффективной с точки зрения достижения самой цели, если уведит от нее в сторону, а эффективная — неэкономичной, если цель будет достигаться слишком дорогой ценой. На практике между эффективностью и экономичностью должен обеспечиваться определенный компромисс, в основе которого лежит оптимальное для данных условий их соотношение.

Эффективная деятельность характеризуется такими признаками, как результативность, простота и рациональность технологии и организации, точность, надежность всех элементов (оборудования, материалов и работников), высокое качество процессов и их результата, соответствие целям организации и т. п.

Как же достичь необходимой эффективности производственной и управленческой деятельности? Прежде всего, следует заблаговременно создать для нее необходимые условия в виде предпочтительных позиций в тех или иных областях, предотвращения влияния как в настоящее время, так и в будущем неблагоприятных обстоятельств, особенно тех, последствия которых могут быть необратимыми.

Само осуществление деятельности должно быть своевременным, что требует выбора наиболее удачного момента для ее начала, оптимальной последовательности отдельных этапов, предотвращения неоправданных перерывов и потерь времени. Важность учета этих обстоятельств в условиях усложнения хозяйственных процессов трудно переоценить.

Эффективная деятельность по достижению целей сегодня невозможна без *свободы маневра*, которая предотвращает возможность попадания в тупиковую ситуацию. Если такая свобода отсутствует, то часто приходится выжидать, что может привести к потере выгодного момента для начала действий. Свобода маневра обеспечивается постоянной готовностью к ним, поиском резервов, созданием условий для полного использования предоставляющихся возможностей.

Важнейшим условием эффективной деятельности сегодня являются ее максимальная автоматизация и компьютеризация. Они позволяют освободить человека не только от тяжелой работы, но и от рутинных операций, сковывающих его творческие способности и возможности.

Наконец, значительное повышение эффективности производственной и управленческой деятельности, направленной на достижения целей организации, возможно в том случае, когда ее члены отождествляют эти цели с собственными. Это делает возможным применение так называемого управления по целям, получающего сегодня на Западе все более широкое распространение.

## § 4. Управление по целям

Сегодня во многих западных фирмах наряду с официальными целями, или целями-заданиями, содержащимися в планах, все более широкое распространение в управлении получают неофициальные цели-ориентиры. Они формулируются работниками с помощью непосредственных руководителей с учетом своих индивидуальных возможностей и способностей. Достижение именно таких целей стимулируется в первую очередь. Иными словами, официальное планирование дополняется системой индивидуальных целей и персональным их стимулированием с учетом конкретных должностных обязанностей и личных качеств работников.

Управление этими процессами, начиная с постановки целей и заканчивая оценкой их реализации, получило название *управления по целям* (УПЦ). С его помощью обеспечивается более глубокое понимание персоналом целей организации или подразделения, а следовательно, и лучшее исполнение им своих обязанностей. УПЦ дает возможность предоставить людям больше полномочий, повысить эффективность текущей работы, создать основы для более объективного контроля и поощрения работников.

Цикл УПЦ начинается с анализа того, что сделано на данный момент, определения желательных характеристик ожидаемого результата, детализации предстоящих действий. Все необходимые для этого материалы содержатся в плане и других официальных документах организации.

Следующим шагом является создание так называемой *Декларации* — документа, содержащего систему индивидуальных и коллективной целей работников организации или подразделения. При создании Декларации руководитель доводит до сведения подчиненных основные позиции, содержащиеся в плане, на основании которых помогает составить список индивидуальных или групповых целей, организовать, если необходимо, их всестороннее обсуждение и согласование. Собственные же персональные цели он определяет совместно со своим непосредственным руководством.

Для того чтобы цели реально повышали трудовую активность персонала, они должны соответствовать основным направлениям работы организации, интересам персонала, быть достаточно трудными и увлекательными, пробуждать в людях азарт и стремление проявить себя.

Декларация позволяет определить конкретных лиц, ответственных за то или иное дело; обязанности каждого из них в процессе реализации поставленных целей; усилить связь между официальными и личными целями; создать необходимую основу для персонифицированного морального и материального поощрения в соответствии с тем вкладом в общее дело, который каждый собирался внести.

Такая процедура реализуется на всех уровнях организации, начиная с высшего, в процессе двусторонних и многосторонних консультаций. В ходе их формируются приоритетные личные цели, представляющие особую важность для достижения общих, уточняются должностные инструкции, индивидуальные критерии оценки.

При определении личных целей, которые обычно устанавливаются на год, исходят из должностных обязанностей и реальных возможностей исполнителей с учетом оптимизации конечных результатов. Принимаются во внимание также субъективные ценности, материальное положение, возраст, здоровье, семейное положение работника.

Необходимо четко сформулировать цели, иначе их нельзя будет достичь, и выбрать реальный путь к успеху, избежать неудач из-за переоценки сил. Нечеткость формулировки цели приводит к выбору ошибочных средств, невозможности правильно распределять обязанности и оценивать деятельность. Такая система индивидуальных целевых показателей, в отличие от плановых, является одновременно стабильной и подвижной.

Затем составляется конкретный план действий по достижению каждой цели (сроки, промежуточные и конечные результаты, ресурсы) и определяются обязанности менеджера.

Нужно иметь в виду, что формулировка целей Декларации сопряжена с рядом трудностей. Для ее составления необходимы большая подготовительная работа и соответственно немалые затраты времени и средств. Она требует, чтобы все цели выражались в количественных показателях, ибо их достижение является основой стимулирования. На практике же это удается достичь далеко не всегда. Декларация не пригодна для рабочих. Она часто бывает субъективной, ибо в нее стараются включить прежде всего «красивые», глобальные, престижные, а не практические цели; текущие цели, вместо ориентированных на поиск дополнительных возможностей; цели, связанные с решением поверхностных проблем и игнорирующие неявные, которые могут иметь для организации первостепенное значение.

Подведение итогов деятельности работников в рамках УПЦ служит основой для нового цикла планирования. Оно включает определение критериев и целевых показателей, по достижению которых будет оцениваться деятельность работника в следующем периоде, и разработку мероприятий, направленных на их достижение (индивидуальные планы работы, планы развития работника).

Специалисты отмечают следующие достоинства управления по целям:

- 1) УПЦ привязывает работу с персоналом к стратегическому планированию и дает возможность быстро реагировать на изменения внешних условий, позволяет работникам точно знать, что от них нужно, улучшает общение между руководителями и подчиненными;

2) цели, содержащиеся в Декларации, не являются уже чисто формальными, навязанными исполнителям «сверху». Это уже во многом их цели, а поэтому обычно реализуются с гораздо большей заинтересованностью, чем официальные;

3) производительность людей, имеющих конкретные цели, выше производительности тех, кому цели не установлены. Этому не в последнюю очередь способствует предоставление людям самостоятельности и всесторонней информации о задачах организации и их собственной роли в их решении;

4) менеджер в системе УПЦ выступает по отношению к подчиненным преимущественно в роли контролера, регулярно встречается с ними для промежуточной оценки (если цель годовая, то ежеквартально), которая проводится путем сопоставления достигнутых результатов с положениями Декларации и целями организации.

Контроль может осуществляться также, например, с помощью плана-графика, где отражаются план и фактическое выполнение работ.

### *Краткие выводы по главе*

Проблема целей в управлении очень важна. Цель отражает главный смысл существования организации. Она характеризует состояние, которое ей желательно достичь как в текущей деятельности, так и в перспективе. Цель является стержнем стратегии, она составляет основу стимулирования персонала.

Необходимо обратить внимание на то, что в современных условиях ни одна организация не может преследовать исключительно экономические цели, связанные с зарабатыванием денег. Все более важное значение приобретают социальные цели — сохранение окружающей среды, достижение стабильности коллектива, улучшение положения работников и др.

Ввиду важности процесса целеполагания, формулировка целей, с одной стороны, должна основываться на глубоких исследованиях специалистов, а с другой — отражать мнения работников фирмы. Только в этом случае цели будут ориентиром для их действий.

## **Глава 21 УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ**

### **§ 1. Стратегия и ее элементы**

Под стратегией в менеджменте понимается общая концепция того, как достигаются главные цели предприятия, решаются стоящие перед ним проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Стратегия представляет собой совокуп-



ность управленческих решений, отражающих реакцию организации на внешние и внутренние условия ее деятельности и развития.

В развитии стратегии на среднем и низовом уровне управления разрабатывается тактика (краткосрочная стратегия). Тактика — это наилучший вариант реализации стратегии в существующих условиях, учитывающий появление непредвиденных обстоятельств.

Стратегия оказывает долгосрочное воздействие на предприятие, определяет направления формирования и развития его потенциала, помогает отбросить лишнее и сосредоточиться на главном. Поэтому она должна быть реальной, научно обоснованной; внутренне целостной; совместимой со средой; в меру рискованной; соответствовать организационной культуре и этическим нормам.

В стратегию входят следующие элементы:

1) система целей — это миссия, общеорганизационные и специфические цели;

2) приоритеты (ведущие принципы) распределения ресурсов. Например, их можно распределять поровну, пропорционально или в соответствии с потребностями, концентрировать на решающих направлениях и т. п.;

3) правила осуществления управленческих действий, например, порядок составления и утверждения планов, контроля, оценки работы и т. п.;

4) предположение о развитии ключевых факторов внешней среды;

5) представление о деятельности конкурентов;

6) внутренние и внешние ограничения;

7) курс действий;

8) программа действий;

9) ресурсы;

10) ситуационные стратегии;

11) финансовый план.

При формировании стратегии нельзя предвидеть все обстоятельства, которые могут возникнуть в процессе ее реализации, и соответствующие шаги, которые необходимо сделать в ответ на них. Чтобы не менять в связи с этим стратегию в целом, организация может ставить и реализовывать *стратегические задачи*, при необходимости ее дополняющие и совершенствующие.

К стратегическим задачам можно отнести:

обеспечение выживаемости фирмы в сложных условиях;

оптимизацию продуктовых программ и производственных мощностей;

разработку изменений в кооперации, диверсификации, создании новых систем;

приспособление внутренней системы учета, планирования, управления к изменившимся внешним условиям;

разработку программ развития.

При формулировке таких задач учитывается возможность приблизиться с их помощью к главной цели организации, если от движения к ней пришлось в той или иной степени отступить; решить несколько дополнительных проблем; добиться получения наибольшей выгоды или избежания ущерба.

Обычно организация имеет не одну, а несколько стратегий на все случаи жизни. Главная из них — *генеральная стратегия*, отражающая способы осуществления миссии организации. Для отдельных особых случаев разрабатываются *специальные стратегии*, например стратегия банкротства.

Основными рабочими стратегиями являются *функциональные*, которые отражают пути достижения специфических целей организации, стоящих перед ее отдельными подразделениями и службами. К функциональным относятся: стратегия маркетинга, стратегия производства, стратегия НИОКР, финансовая стратегия и др.

Собственные стратегии существуют и у основных подразделений, входящих в фирмы.

Специалисты выделяют следующие факторы, влияющие на стратегию любой организации и придающие ей специфику.

1. *Миссия*, на которую значительное влияние оказывают общественные приоритеты и потребности.

2. *Конкурентные преимущества*, т. е. совокупность дополнительных возможностей, которыми организация обладает в своей сфере деятельности по сравнению с соперниками. Например, высокое качество продукции и услуг, низкие издержки, удобное географическое положение и т. п. Конкурентные преимущества обеспечивают более высокую эффективность работы фирмы, но рано или поздно ослабевают либо исчезают под натиском соперников. Поэтому на практике постоянно требуется поддерживать их на должном уровне и искать новые.

3. *Особенности выпускаемой продукции*, ее сбыта, послепродажного обслуживания.

4. *Специфика самой организации* — внутренняя структура и ее ожидаемые изменения, система управления, развитие процессов интеграции и дифференциации.

5. *Имеющиеся материальные, финансовые, информационные, кадровые ресурсы*. Чем они больше, тем масштабнее могут быть будущие изменения.

6. *Потенциал развития организации, совершенствования ее деятельности и расширения масштабов, роста деловой активности*.

7. *Культура и компетентность управления, уровень притязаний и предприимчивости ее руководства, способность последнего к лидерству, внутренний климат в коллективе*.

На стратегию влияют также степень рискованности деятельности организации, уровень подготовки и опыта кадров, зависимость организации от внешней среды и от ранее принятых на себя обязательств.

На основе стратегии строится *курс действий*, т. е. система ориентиров, которых организация придерживается в повседневной деятельности. В совокупности с ограничениями (чаще всего официально не объявляемыми) он составляет содержание *политики* организации. Политика есть общее руководство для действий и принятия решений. Например, она может взять курс на повышение качественного состава персонала и при этом проводить дискриминацию при приеме на работу по возрастному, национальному и половому признаку.

Норму поведения в конкретной ситуации, определенную последовательность и способы выполнения действий, но без указания сроков, предписывают *правила*, являющиеся простейшим типом плана. Правила снимают необходимость действовать самостоятельно, уменьшают разногласия между людьми. Так как их разработка на все случаи жизни невозможна, исполнители должны иметь определенную свободу действий, поэтому число правил обычно бывает ограничено. Набор правил, выполняемый в определенной последовательности, называется *процедурой*. Примером ее является сдача экзамена, посещение врача и т. п.

Процесс формирования стратегии осуществляется следующим образом. Сначала происходит формулировка стратегической цели; оценка рыночных возможностей и ресурсов организации; создание общей концепции стратегии и в ее рамках набора вариантов для обсуждения. Затем варианты дорабатываются до нужной кондиции, анализируются и оцениваются. В результате лучший из них принимается в качестве базового и служит основой создания специальных и функциональных стратегий, подготовки стратегических и оперативных планов, программ, бюджетов.

Управлять с помощью правил легче, чем рассматривать каждый случай в отдельности, поскольку они дают больше определенности и особенно необходимы на низших уровнях иерархии.

Один из крупнейших западных специалистов в этой области Г. Минцберг сформулировал три возможные, по его мнению, модели формирования стратегии.

1. *Плановая* рассматривает выработку стратегии как полностью осознанный и контролируемый мыслительный процесс, находящий свое материальное воплощение в системе планов. Чаще всего с помощью такой модели разрабатываются стратегии, нацеленные на достижение определенного положения фирмы, например слияний, поглощений, диверсификация и т. п. Такие стратегии создаются специалистами-плановиками, а первое лицо выступает в качестве главного организатора их работы.

2. *Предпринимательская* предполагает, что концепция стратегии формируется подсознательно лидером, обычно предпринимателем, на основе интуитивного понимания логики данного вида бизнеса и хорошего знания ситуации. Такой метод обеспечивает ей индивидуальное «лицо» и гибкость.

3. Модель «обучение на опыте» исходит из возможности и необходимости последовательной корректировки стратегии с учетом новой информации, получаемой в ходе ее реализации. Соответствующие решения принимаются в рамках многостороннего диалога, в котором участвует максимальное число сотрудников различных рангов (представители администрации, плановики, независимые эксперты).

## § 2. Стратегии функционирования фирмы

Условно организационные стратегии могут быть разделены на две группы — стратегии функционирования и стратегии развития.

Стратегии функционирования отражают поведение организации на рынке в связи с реализацией выпускаемых ею товаров и услуг. По мнению американского исследователя М. Портера, можно выделить три основных варианта таких стратегий: лидерства в низких издержках, дифференциации и фокусирования.

Стратегия *лидерства в низких издержках* встречается чаще всего. Она ориентирует предприятие на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных затратах. Экономия образуется в результате максимизации объемов продаж, отказа от дорогостоящих программ и проектов.

Обладание преимуществами в уровне затрат позволяет снижать цены, увеличивать продажи и захватывать новые рынки. В результате предприятие начинает диктовать условия поставщикам и потребителям, создает «входные барьеры» на рынок, упрощает действия при появлении товаров-заменителей. Все это дает возможность получать прибыль там, где ее не получают другие.

Опасность для такой стратегии представляют внезапные изменения технологии производства и вкусов потребителей, которые могут обесценить прежние инвестиции; освоение конкурентами методов снижения затрат; ослабление внимания к требованиям рынка и пр. Поэтому фирмы, использующие такую стратегию, должны тщательно отслеживать эти моменты и быть готовыми быстро осуществлять модернизацию, вносить коррективы в номенклатуру продукции, обеспечивать гибкость производственной системы.

Такая стратегия эффективна, если ценовая конкуренция является главной, выпускаемый продукт стандартен или однороден, используется всеми одинаковым способом; покупатели в основном крупные и им сложно переключаться с одного продавца на другого.

Реализация этой стратегии на практике осложняется также инфляцией, обесценивающей получаемую прибыль; отсутствием в современных условиях однозначной связи между ростом масштабов деятельности и снижением затрат; сложностью быстрой переориентации массового производства вследствие его инерционности; привлекательностью стратегии для конкурентов.

Суть стратегии *дифференциации* состоит в концентрации фирмой усилий на производстве товаров одного функционального назначения, модификация которых расширяет круг потенциальных покупателей. Это позволяет достичь превосходства над другими за счет *уникальности* в том или ином аспекте.

Такой продукт должен отличаться от конкурентных и иметь нечто неповторимое с точки зрения потребителей. В этом случае можно устанавливать высокую цену. Затраты при этом играют второстепенную роль. Предпосылками такой стратегии являются: особая известность предприятия, дизайн, качество, интенсивная работа с потребителями и обоснованное ценообразование.

Чем больше модификаций товара, тем больше объем реализации, но и выше удельные затраты. Таким образом, данная стратегия в определенной степени противоречит стратегии минимизации издержек, так как из-за мелких партий нельзя в полной мере использовать эффект масштаба. Она имеет смысл, когда спрос не эластичен по цене и отраслевой рынок обладает сложной структурой.

Дифференциация может относиться к продуктам, технологиям, условиям сбыта и ценам. В последнем случае она бывает горизонтальной, когда цена остается примерно одинаковой для всех видов выпускаемой продукции, и вертикальной, когда цены на одни и те же товары различаются в соответствии с качеством.

Привязанные к марке потребители мало чувствительны к цене, что создает высокие входные барьеры против конкурентов и товаров замесителей. Высокая прибыль облегчает взаимоотношения с поставщиками.

Стратегия дифференциации уместна, если может осуществляться многими способами, вкусы и потребности покупателей существенно различаются и не могут быть удовлетворены стандартной продукцией, а сами потребители привязаны к фирме и хорошо воспринимают различия, а продукт может быть использован по-разному. Это позволяет популяризовать торговую марку и установить высокую цену.

Направлениями стратегии дифференциации могут быть: 1) использование лучшего сырья и материалов; 2) совершенствование продукта; 3) создание комбинации продуктов; 4) обеспечение дополнительного сервиса; 5) совершенствование системы продаж; 6) ориентация на нужды потребителя.

Но дифференциация все же не безгранична. Покупатель может не оценить должным образом предлагаемое новшество, уникальность последнего окажется мнимой, привлекательность продукта в результате изменения системы ценностей потеряет значение, а подражание уменьшит преимущества, связанные с дифференциацией.

Кроме того, подобная стратегия связана со значительными затратами и оказывается успешной только в том случае, если прибыль их покроет, поэтому предыдущая стратегия полностью не отбрасывается.

Стратегия *фокусирования* предполагает обслуживание относительно узкого круга потребителей с особыми потребностями, достижение при этом безусловных конкурентных преимуществ путем реализации одной из двух описанных выше стратегий. Однако эти преимущества

можно потерять вследствие высоких затрат, недостаточной дифференциации деятельности или продукта, а также возможности сравнительно легкого проникновения в этот сегмент конкурентов. Такая стратегия целесообразна, когда существуют достаточно большие группы потребителей с особыми потребностями, а ресурсы фирмы невелики и не позволяют развернуться в полную меру.

Кроме трех основных видов стратегии, можно выделить следующие.

Стратегия *инновации* состоит в приобретении конкурентных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров и технологий или удовлетворения потребностей новым способом. Прибыльность ее реализации в три раза выше средней, но стратегия весьма рискованна.

Стратегия *оперативного реагирования* обеспечивает успех посредством быстрого реагирования на события во внешней среде. Преимущества достигаются за счет обеспечения в максимально короткие сроки адаптации к новым потребностям. Данная стратегия присуща организациям-имитаторам, но преимущества, достигаемые ими, временны.

Помимо перечисленных М. Портер выделяет *портфельную стратегию*, предполагающую ориентацию на производство и реализацию широкого ассортимента товаров, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, для обеспечения стабильных доходов в любой момент. Она основывается на приобретении в новых отраслях объектов для инвестирования свободных средств, заполнения пробелов в производственной цепочке и укрепления существующих позиций; выходе из неперспективных отраслей; продаже неиспользуемого имущества и др.

По мнению Портера, организация, не сумевшая направить свою стратегию по одному из перечисленных направлений или «застрявшая на полдороге», оказывается чрезвычайно уязвимой в перспективе. Обычно она испытывает острую нехватку инвестиций и вынуждена сокращать масштабы деятельности, что ведет к потере клиентуры, снижению прибыльности работы или к тому и другому одновременно.

### § 3. Стратегии развития

Если стратегия функционирования в первую очередь связана с текущей деятельностью организации на рынке, то стратегия развития в качестве объекта имеет ее потенциал и конкурентные преимущества. В настоящее время выделяют четыре вида этой стратегии: роста, умеренного роста, сокращения и комбинирования.

Стратегия *роста* присуща обычно молодым организациям (независимо от сферы деятельности), стремящимся в кратчайшие сроки занять лидирующие позиции, либо тем, кто находится на «острие»

научно-технического прогресса. Им свойственны постоянные и высокие темпы увеличения масштабов деятельности, измеряемые десятками процентов в год.

Эта стратегия обеспечивает наращивание конкурентных преимуществ предприятия и его подразделений за счет активного внедрения на новые рынки, диверсификации производства, осуществления постоянных нововведений. В качестве примера здесь можно привести фирму Microsoft, занимающуюся разработкой компьютерных программ.

Стратегия *умеренного роста* присуща предприятиям, твердо стоящим на ногах и действующим в традиционных сферах, например в автомобилестроении. Здесь также имеет место продвижение вперед по большинству направлений, но замедленными темпами — несколько процентов в год. Быстрый рост уже не нужен и даже опасен, поскольку в случае наступления неожиданных сложных ситуаций значительная инерционность может затруднить своевременную переориентацию, осложнить выход из кризиса.

Необходимость следовать стратегии *сокращения масштабов деятельности* возникает в периоды перестройки организации, когда нужно произвести ее «санацию», избавиться от всего устаревшего. Например, может иметь место ликвидация лишних подразделений и уход из неперспективных рыночных сегментов.

Но чаще всего на практике имеет место *комбинированная стратегия*, включающая в том или ином соотношении элементы предыдущих. В ее рамках одни подразделения или рыночные сегменты развиваются быстро; другие — умеренно; третьи — стабилизируются; четвертые — сокращают масштабы своей деятельности. В итоге в зависимости от конкретного сочетания данных подходов будут иметь место общий рост, общая стабилизация или общее сокращение потенциала и масштабов деятельности. Такая стратегия в наибольшей степени соответствует реальному многообразию условий жизнедеятельности организаций.

Стратегии развития могут реализовываться в трех основных формах: наступательной, оборонительной, наступательно-оборонительной.

*Наступательная* стратегия чаще всего осуществляется через процессы диверсификации производства, его кооперации или интенсификации рынка.

**Д и в е р с и ф и к а ц и я** производства может быть вертикальной, предполагающей внедрение в сферу деятельности поставщиков или потребителей, и горизонтальной, связанной с проникновением в смежные отрасли. Все это увеличивает экономическую устойчивость организации. Диверсификация осуществляется в форме прямого (строительство или реконструкция реальных производственных объектов)

или портфельного (приобретение пакетов акций соответствующих фирм с целью дополнения существующего производственного потенциала, вхождения в новую отрасль, общего увеличения активов) инвестирования, а также кооперации.

Кооперация сегодня чаще всего происходит в форме соглашений о техническом обучении и помощи в освоении производства; совместных исследованиях, разработках, производстве или сборке; лицензировании и «ноу-хау»; организации совместных предприятий.

Интенсификация рынка может заключаться в его развитии, географической и иной экспансии.

*Наступательно-оборонительная* стратегия реализуется в условиях перестройки деятельности организации, когда необходимо укреплять ее пошатнувшееся положение. Здесь осуществляется маневр ресурсами путем ухода из неперспективных, неприбыльных сфер, продажи непрофильных предприятий и одновременно модернизации и расширения существующего производства, совершенствования выпускаемой продукции и услуг.

*Оборонительная стратегия* — это перестройка всех сфер деятельности организации на основе жесткой централизации управления ею.

Обычно наступательный характер имеют стратегии роста и умеренного роста; наступательно-оборонительный — комбинированная стратегия; чисто оборонительный — стратегия сокращения деятельности.

## § 4. Стратегический прогноз

В основе разработки стратегии находится *прогноз*, т. е. система аргументированных представлений о направлениях развития и будущем состоянии организации и ее окружения. Основами прогнозов являются: специальные обследования, другие прогнозы, вероятностный математический анализ и анализ временных рядов, мозговая атака, индивидуальные опросы специалистов, сценарии на случай непредвиденных обстоятельств.

При составлении прогнозов:

анализируется совокупность экономических, технологических, социальных и иных процессов, происходящих в организации и ее окружении, связи между ними;

оценивается сложившаяся ситуация и выявляются узловые проблемы; формируются представления о будущем организации и условиях его достижения.

Прогнозы разрабатываются в виде совокупности качественных характеристик объекта, количественных (точечных и интервальных) оценок, показателей вероятности их достижения. В самом простом случае прогноз представляет собой утверждение о возможности или невозможности той или иной ситуации.



Интервальный прогноз представляет собой «вилку», ширина которой прямо пропорциональна вероятности достижения.

На практике применяется несколько методов прогнозирования. Наиболее простой из них — *экстраполяция*, или проекция в будущее, суть которой состоит в автоматическом перенесении в него существовавших в прошлом тенденций развития организации, например, темпов и направленности роста производства, доли на рынке, рентабельности и т. п. Однако этот метод пригоден только для стабильных, контролируемых условий, которые в обозримом будущем меняться не должны, и требует изучения ситуации не менее, чем за десятилетие.

Если будущие условия деятельности организации ожидаются не очень стабильными, но при этом причинно-следственные связи между событиями все же просматриваются, то для целей прогнозирования могут использоваться более сложные методы, в основе которых лежат *математические модели*.

Обе эти разновидности прогнозирования составляют суть *генетического подхода* к нему, с помощью которого, исходя из знания прошлых событий, современной ситуации, направления и темпов ее изменения, можно нарисовать приблизительную картину будущего.

Однако будущее может быть настолько неопределенно (в условиях НТР это считается вполне нормальным), что использование генетического подхода на практике может и не дать надежных результатов. В этом случае применяется метод *экспертных оценок*. Они строятся на сопоставлении мнений специалистов в соответствующих областях, позволяющем нарисовать ориентировочную, хотя и не очень надежную, картину будущего.

Метод экспертных оценок составляет основу *нормативного подхода* к прогнозированию, непосредственно дающего видение будущего, которое служит исходным моментом для поиска возможных стратегий его достижения.

Прогнозы дополняются определенными *допущениями* о том, что развитие ситуации будет происходить именно так, а не иначе. Допущения заполняют оставленные прогнозами пробелы и касаются более достоверных событий и явлений. Иногда допущения используются в качестве самостоятельного инструмента разработки стратегии.

В современных условиях для прогнозирования часто применяются формализованные методы, например матрицы (табл. 21.1).

Таблица 21.1. Прогнозная матрица «Товар — рынок»

|                    | Существующие товары (услуги) | Новые товары (услуги)    |
|--------------------|------------------------------|--------------------------|
| Существующие рынки | Базовый прогноз              | Вероятность 2-го порядка |
| Новые рынки        | Вероятность 1-го порядка     | Вероятность 3-го порядка |

Из содержания матрицы видно, что относительно существующих на данный момент факторов можно делать достаточно точный прогноз, являющийся базовым. С появлением не вполне определенных факторов — новые товары (услуги), новые рынки — точность прогноза снижается и вероятность его исполнения становится меньше.

Подробное описание последовательных событий, с определенной степенью вероятности ведущих к предсказанному состоянию объекта управления или возможным последствиям сделанного выбора, получило название *сценария*.

Цель сценария состоит в снижении общего уровня неопределенности стратегии и показе, как из существующей ситуации можно альтернативно шаг за шагом перейти к будущему состоянию объекта управления. Сценарий должен быть внутренне взаимосвязанным, пригодным для практического применения.

Многовариантность прогнозов предполагает составление нескольких сценариев (обычно 2—3), каждый из которых, как правило, разрабатывается в трех вариантах: *оптимистичном*, в надежде на благоприятные условия; *реалистичном*, исходящем из нормальных, средних условий; *пессимистичном*, предполагающем, что дела у организации могут пойти совсем плохо.

Наличие крайних вариантов сценария задает рамки, в которых допустимы отклонения в ходе реализации стратегии, основывающейся на реалистичном сценарии. Кроме того, многовариантность создает основу для творческих дискуссий, позволяющих совершенствовать сам сценарий.

## **§ 5. Методы портфельного анализа и формирования стратегий**

Значительная часть современных методик стратегического анализа основывается на построении двухмерных матриц, получивших, как сам анализ, название «портфельных».

На этапе анализа портфельные матрицы применяются для обобщения множества различных данных о развитии фирмы и среды. Речь идет о характеристиках товара, целевых рынках, технических возможностях применения новой продукции, потребителях, эффективности, конкурентоспособности, экономической, технической, политической ситуации, внутреннем положении, факторах, обуславливающих динамику этих параметров.

Оценка стратегического положения и перспектив организации и формулировка стратегии часто осуществляются на основе так называемого SWOT-анализа. Его суть состоит в том, что во внешней среде фирмы выявляются факторы, представляющие, с одной стороны, воз-

возможности, а с другой — угрозы для ее развития. Одновременно оцениваются слабые и сильные стороны ее внутреннего потенциала, прежде всего в сфере производства, финансов, управления, маркетинга, НИ-ОКР. Затем происходит их попарное сопоставление с помощью SWOT-матрицы (табл. 21.2).

Таблица 21.2. SWOT-матрица

|                        | Возможности                                                 | Угрозы                                                         |
|------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>Сильные стороны</b> | Получение максимальной отдачи от использования возможностей | Борьба с опасностями за счет использования внутренних резервов |
| <b>Слабые стороны</b>  | Использование возможностей для преодоления недостатков      | Укрепление потенциала для предотвращения внешних опасностей    |

Комбинация сильных сторон и предоставляющихся возможностей предопределяет направленность стратегии на получение максимальной отдачи от последних. Комбинация слабых сторон и появляющихся возможностей нацеливает стратегию на использование этих возможностей для преодоления существующих недостатков. Комбинация сильных сторон и угроз ориентирует стратегию на борьбу с опасностями за счет использования имеющихся внутренних резервов. Наконец, комбинация слабых сторон и угроз задает необходимость выработки такой стратегии, которая бы позволила организации не только укрепить свой потенциал, но и предотвратить возможные неприятности, грозящие из внешнего окружения.

При этом нужно иметь в виду, что неиспользованные возможности могут превратиться в угрозы, если ими воспользуются конкуренты, и наоборот — предотвращенные угрозы создать дополнительные возможности.

*Примеры сильных сторон:* наличие необходимых финансовых ресурсов, собственных технологий, признанного лидерства, эффективной рекламы, высококвалифицированных менеджеров.

*Примеры слабых сторон:* отсутствие четкой стратегии, устаревшее оборудование, низкая прибыльность, отставание НИОКР, отсутствие профессионализма, слабые каналы сбыта, плохой имидж.

*Примеры возможностей:* новые потребители, выход на новые товарные рынки или сегменты, расширение набора продуктов, интеграция, падение торговых барьеров, слабость конкурентов, быстрое расширение рынков.

*Примеры угроз:* появление мощных конкурентов, рост продаж товаров-заменителей, снижение темпа роста продаж, спад в экономике, политика данного и других государств, изменение во вкусах и предпочтениях.

В столбцах матрицы отражается возможное состояние организации при осуществлении угрозы, а в строках — вероятность ее наступления. В квадрантах матрицы приводятся необходимые действия.

Распространенным инструментом анализа и формирования стратегий является портфельная четырехквadrатная *матрица Бостонской консультативной группы* (БКГ), в которой в качестве главных факторов успеха фирмы используются показатели роста спроса на ее продукцию (рост рынка) и доли на нем фирмы по сравнению с основным конкурентом.

По вертикали матрицы откладывается темп роста рынка данного подразделения фирмы, а по горизонтали — доля рынка. Матрица БКГ позволяет сопоставить позиции подразделений, выявить лидеров рынка, установить степень сбалансированности между ними. Матрица делит подразделения на генерирующие наличность и потребляющие ее и используется в основном для оценки потребности в финансировании, выявления критериев успеха или конкурентной позиции.

В соответствии с четырьмя вариантами комбинации факторов подразделения могут занимать на рынке четыре стратегических исходных позиции относительно возможностей рынка и собственной конкурентоспособности (рис. 21.1).

1. Позиция растущих продуктов («трудные дети»), т. е. тех, которые находятся в процессе внедрения на данный рынок. Она характеризуется высоким спросом и небольшой, но растущей долей рынка. В этом случае нужно либо повышать данную долю, либо уходить. Для ее увеличения нужны новые инвестиции со значительным риском, поэтому здесь наличность потребляется, иначе продукты окажутся бесперспективными (так называемыми «собаками»).

2. Позиция «звезды» отражает высокий спрос и большую долю рынка, что обеспечивает генерирование наличности. В то же время для укрепления или расширения позиции требуются большие дополнительные ресурсы.

3. Позиция высоко прибыльных продуктов («дойные коровы»), которой присущ низкий спрос и значительная доля стагнирующего рынка. Поскольку больших инвестиций здесь не требуется, наличность также генерируется.

4. Позиция бесперспективных продуктов («собаки»), которой свойствен низкий спрос и малая доля рынка, находящегося в процессе свертывания. Здесь наличность потребляется, производство таких продуктов необходимо «сворачивать».

Матрица БКГ предназначена для многопрофильной корпорации с многими подразделениями, между которыми необходимо оптимизировать распределение ресурсов, определять стратегии и решать судьбу. Она позволяет дать ответ на вопросы: какой бизнес нужно развивать,

какую линию в этой сфере должна выбрать фирма, как наилучшим образом распределить ресурсы. Однако она не позволяет принимать однозначные решения.

**Матрица Мак-Кинси** фирмы «Дженерал электрик» представляет собой усовершенствованную матрицу БКГ, но использует иные факторы. Она позволяет позиционировать фирму на рынке относительно его привлекательности и конкурентных преимуществ продукции.

Привлекательность — это интегральная оценка емкости рынка, темпов его роста, цикличности спроса, динамики цен, тенденций изменения положения конкурентов и общей ситуации на нем, особенностей его правового регулирования, других общих социально-экономических и политических характеристик данного рынка, например, положения с трудовыми ресурсами.

Конкурентные преимущества (табл. 21.3) определяются совокупностью таких показателей, как: производственный, финансовый, научно-технический, кадровый потенциал фирмы, доля рынка, принадлежащая ей, темпы и ключевые факторы роста прибыли, состояние технологии, имидж, качество руководства и персонала.

Таблица 21.3. Конкурентные преимущества

| Привлекательность рынка | Конкурентные преимущества |                           |                               |
|-------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------------|
|                         | Высокие                   | Средние                   | Низкие                        |
| Высокая                 | Инвестирование и рост     | Зарабатывать и защищаться | Зарабатывать и защищаться     |
| Средняя                 |                           |                           |                               |
| Низкая                  | Зарабатывать и защищаться |                           | «Снимать урожай» и защищаться |

Числовые значения по каждому фактору устанавливаются с помощью экспертов по шкалам 1—5 или 0—1. Чем выше роль фактора, тем большее значение ему присваивается. Девятиквadrантность этой матрицы позволяет осуществлять более точный анализ позиций фирмы на рынке и выработку соответствующей стратегии.

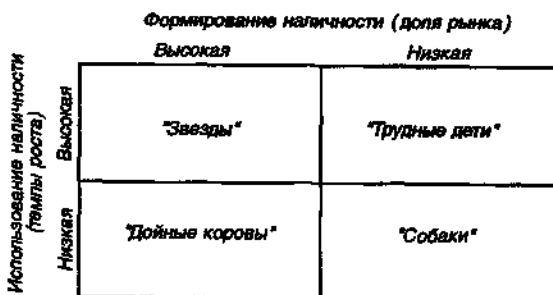


Рис. 21.1

Матрицы строятся также для фирм-конкурентов для прогнозирования наиболее вероятных направлений их деятельности и соответственной корректировки собственных стратегий.

## **§ 6. Выработка стратегий на основе построения кривых**

Помимо матриц, в стратегическом анализе и формировании стратегий используются различного рода кривые: «опыта», «жизненного цикла» и др. Рассмотрим все эти инструменты подробнее.

**Кривая опыта (обучения).** Она представляет собой полученную эмпирическим путем или прогнозируемую зависимость между объемом производства и себестоимостью единицы продукции.

Обычно при каждом удвоении масштабов производства издержки сокращаются примерно на одинаковую величину — 20—30 %. Это происходит путем экономии на постоянных затратах, выявления скрытых резервов, накопления производственного и коммерческого опыта, роста производительности за счет улучшения организации, повышения квалификации, совершенствования базовых технологий (эффект обучения).

Кривая позволяет проследить динамику издержек, определяемую множеством факторов, и показывает, что главным условием их снижения является расширение сбыта.

**Кривая жизненного цикла.** Она характеризует зависимость между объемом сбыта продукции в натуральных или стоимостных показателях и особенностями жизненного цикла. Концепция жизненного цикла продукта предполагает, что каждый товар в своей жизни проходит несколько фаз.

1. *На фазе внедрения* происходит медленное увеличение объема продаж и доли рынка. Потребители еще мало знают о товаре и не уверены в его свойствах. Из-за ограниченности конкуренции цены могут быть достаточно высоки, что позволяет возместить повышенные затраты (на рекламу, улучшение качества, развитие системы распределения и стимулирования).

2. *На фазе роста* товар признан рынком. В результате увеличиваются объем и темп роста продаж, снижается себестоимость, растет прибыль. Основная цель фирмы состоит в проникновении на новые рынки. Цена при этом может оставаться прежней или снижаться, но медленнее издержек, а конкуренция ведется в основном за величину рыночной доли. Здесь очень важно точное планирование, налаживание долгосрочных отношений, совершенствование технологии, использование эффекта масштаба.

3. *На фазе замедления роста* снижаются его темпы и прибыльность, изменяется характер конкуренции, усложняются инновационные процессы, усиливаются слияния, оптимизируются издержки, растет

роль ценового фактора, увеличивается объем продаж существующим клиентам, происходит выход на мировые рынки, стимулирование спроса на конкретный продукт, корректировка цен в соответствии с условиями конкуренции.

4. На фазе зрелости издержки производства минимальны, а прибыль максимальна (на этой стадии фирма получает 70 % всего ее объема). Сокращаются затраты на исследования и разработки, но совершенствование товара продолжается. Фирма прежде всего занята защитой рыночных позиций от конкурентов. Цены стабильны, но могут и снижаться, если конкуренция этого требует. Происходит укрепление распределительной сети, снижение затрат на рекламу и подготовка к снижению цен.

5. На фазе заката издержки производства начинают расти, прибыль уменьшается. Прекращаются работы по совершенствованию товара и его рекламе. Цены снижаются, происходит подготовка к снятию товара с производства и замене его новыми образцами.

Теория жизненного цикла продукции позволяет своевременно определить переломные точки и разработать меры по воздействию на отдельные стадии. С помощью этой концепции можно также сформировать оптимальную структуру производства соответствующих товаров и приводить возможности фирмы в соответствие с требованиями рынка.

### *Краткие выводы по главе*

Выработка стратегии является сегодня основой процесса управления. Если прежде организация могла просто реагировать на изменения в окружении, то сегодня она должна такие изменения предвидеть и заранее к ним готовиться. В результате такой подготовки и появляется стратегия, определяющая, как ей жить дальше.

Нужно иметь в виду, что выработка действенной стратегии возможна лишь при наличии определенных условий. В число этих условий входят:

- постоянное отслеживание (мониторинг) рыночной ситуации и пополнение информационной базы;

- наличие людей, способных разработать и реализовать стратегию на практике, и необходимой организационной культуры;

- поддержка высшего руководства фирмы.

## **Глава 22**

### **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

#### **§ 1. Управление на основе предвидения изменений**

О стратегическом управлении можно говорить в широком и в узком смысле. В широком смысле стратегическое управление — это комплекс мероприятий, включающий анализ потенциала фирмы и

внешней среды, формулировку миссии и основных целей, разработку стратегий, формирование стратегических планов, управление их реализацией. Последнее есть стратегическое управление в узком смысле.

Термин «стратегическое управление» был введен, чтобы подчеркнуть различие между управлением на уровне производства и управлением на высшем уровне. Стратегическое управление предполагает, что высшее руководство концентрируется на общих проблемах, целях, стратегиях и приоритетах, регулирует и контролирует внутренние и внешние связи. Полномочия на ведение текущих дел оно делегирует подразделениям.

Переход к стратегическому управлению был обусловлен в основном рыночными факторами и прежде всего превышением предложения над спросом. Такая ситуация формировалась постепенно в течение XX столетия и окончательно созрела к началу 1970-х гг. Этот процесс прошел в своем развитии три этапа, которым соответствовали три типа управления.

1. Конец XIX в.— 1920-е гг. Предприятие обладает устойчивой номенклатурой продукции, стабильным рынком сбыта, поэтому будущее предсказуемо и решения могут приниматься на основе прошлого опыта. В этих условиях в центре внимания менеджеров находился контроль за производством и поставками, имевший целью предотвращение различных сбоев и отклонений.

2. 1920—1970-е гг. Ситуация на рынке постоянно меняется. В центре управленческой деятельности стоит реакция на такие изменения, что находит отражение в разработке и реализации экономически обоснованных долгосрочных и текущих планов, создаваемых на основе экстраполяции.

3. С 1970-х гг. ситуация на рынке меняется стремительно и непредсказуемо. Предприятие реагирует на это с помощью различных вариантов стратегического управления (управление реализацией стратегических планов, управление на основе выбора стратегических позиций, управление на основе ранжирования стратегических задач, управление посредством чрезвычайных мер и пр.).

Специфика стратегического управления определяется особым характером реальных проблем и целей. На первый план выходит проблема развития, связанного с определенными «перегибами», точками «разрыва непрерывности», требованиями непредсказуемо меняющейся внешней среды, а соответственно — способность к достижению долгосрочных целей, гибкости и адаптации.

Это требует от людей предпринимательского типа поведения: деловитости, компетенции, умения ставить цели, организовать дело в соответствии с ними, а также энтузиазма. Поэтому стратегическое управление, где отсутствуют рутинные процедуры и конкретные указания, но имеются лишь рекомендации общего характера, — есть симбиоз интуиции и искусства вести организацию к достижению целей.



Стратегическое управление, которое сегодня в той или иной мере используют 80 % предприятий, обеспечивает им перспективную выживаемость, способствуя поиску новых возможностей в конкурентной борьбе, инициируя и подготавливая изменения. Опора при этом делается на прогноз грядущей ситуации в условиях неопределенности и непредсказуемости развития организации и ее окружения, выработку адекватной стратегии, персонал как ценнейший капитал предприятия, информационные системы, структурные перестройки.

Все это требует значительных затрат времени и ресурсов, поскольку очень велика цена ошибок в предвидении и стратегическом выборе.

Основными принципами стратегического управления являются:

1. Ориентация на миссию организации, ее глобальные качественные цели, конкурентоспособность.

2. Селективность, основанная на сегментации рынка, предполагающая упорядочение среды и выбор приоритетов, на основе чего вырабатываются самостоятельные стратегии, исходя из стратегического профиля фирмы.

3. Комплексность; этот принцип реализуется при разработке основных целей и задач, а также программы реализации стратегий.

4. Обоснованность стратегий.

Исторически первая форма стратегического управления основывалась на концепции *предвидения изменений*. В соответствии с ней организации формируют или укрепляют свои стратегические позиции в процессе реализации стратегических планов. В их рамках происходит преобразование общей структуры организации, системы управления ею; изыскиваются и перераспределяются на решающие направления необходимые материальные, людские и информационные ресурсы; проводятся мероприятия по ослаблению и преодолению сопротивления изменениям со стороны части коллектива.

Для осуществления такого рода управления можно, например, пользоваться простейшей матрицей «продукт — рынок» (табл. 22.1).

Таблица 22.1. Матрица «продукт — рынок»

|                 | Традиционный продукт               | Новый продукт          |
|-----------------|------------------------------------|------------------------|
| Освоенный рынок | 1.1. Более глубокое освоение рынка | 2.1. Разработка товара |
| Новый рынок     | 1.2. Расширение границ рынка       | 2.2. Диверсификация    |

1.1. Наименее надежный вариант стратегии, не рассчитанный на долгий успех.

1.2. Экстенсивная стратегия, сопряженная со значительными расходами на рекламу. Используется на начальных стадиях жизненного цикла.

2.1. Инновационная стратегия.

2.2. Наиболее эффективная долгосрочная стратегия.

Опыт западных стран показал, что большинству фирм такой вид стратегического управления оказался не по плечу из-за отсутствия необходимой информации; преобладания традиционных способов работы; излишней рискованности; неумения планировать в условиях неопределенности, по новому распределить права и обязанности, сопротивления персонала. Проблемы возникли и с моделированием отдаленного будущего, отсутствием надежных методов реализации долгосрочных стратегий, готовностью и способностью менеджеров претворить стратегию на практике.

Поэтому стратегическое управление на основе предвидения изменений оказалось своего рода идеологией развития фирм, так и не вышедшей за стены кабинетов высшего руководства. Стремительные изменения в хозяйственной жизни потребовали иных подходов к стратегическому управлению. Появилась концепция *управления на основе решения стратегических задач*.

Для России использование комплекса стратегического управления сегодня проблематично по причинам специфических экономических условий, кризисного состояния хозяйства, отсутствия необходимой рыночной и организационной культуры, маркетинговой информации, а также кадров, владеющих необходимыми методами анализа и планирования, обладающих необходимым мышлением.

## § 2. Управление решением стратегических задач

Управление решением стратегических задач, которое стало применяться с начала 1970-х гг., нацелено на тактическую выживаемость организации и сохранение ее стратегических позиций в основных сферах деятельности. До начала 1980-х гг. оно было элементом традиционного планирования, но затем произошло их размежевание, и они стали взаимно дополнять друг друга. В этих условиях стратегическое управление представляет собой единство планирования стратегических позиций и управления решением стратегических задач.

Последнее было обусловлено тем, что ни одна самая совершенная стратегия не может учесть всех ситуаций, которые возникают в реальной жизни. Для реагирования на них фирме приходится в экстренном порядке формулировать и решать *стратегические задачи* — своего рода ответ на непредвиденные события внутри и за ее пределами, которые могут существенно повлиять на достижение ее целей. Решая же такие задачи, можно своевременно предотвратить возникновение неблагоприятной ситуации, в значительной степени смягчить ее негативные последствия, либо с максимальной выгодой для себя использовать открывающиеся возможности.

Важнейшими стратегическими задачами организации могут быть:

- определение перспективного набора стратегических хозяйственных сфер и механизма взаимодействия между их элементами;
- поиск методов защиты от разрушительного воздействия конкуренции, разного рода неожиданностей;
- выбор направления действий по использованию перспективных технологий и нововведений;
- обеспечение выживаемости в сложных условиях;
- оптимизация продуктовых программ и производственных мощностей;
- определение новых направлений в кооперации и диверсификации;
- приспособление внутренней системы учета, планирования, управления к изменившимся внешним условиям.

Новая ситуация порождается взаимодействием самых различных внутренних и внешних факторов. Факторы, которые могут иметь для фирмы решающее значение в будущем, определяются как стратегические.

*Внешние факторы*, формирующие ситуацию, могут быть естественными (стихийные бедствия), политическими (военные действия), экономическими (состояние рыночной конъюнктуры), технологическими (внезапное появление и распространение новых видов техники и технологии), социальными (трудовые конфликты).

*Внутренние факторы* аналогичны внешним. Они также могут быть естественными (массовые заболевания персонала, нарушающие нормальный ход работы), технологическими (поломки оборудования), экономическими (неэффективное хозяйствование, штрафы, нехватка финансовых средств), социальными (забастовки).

Острота ситуации определяется целым рядом обстоятельств: экономическим положением предприятия (крупными она всегда ощущается менее остро); характером производственной деятельности, степенью ее инерционности; гибкостью организационной структуры (фирмы, быстро и легко приспособляющиеся к изменениям, менее болезненно переживают резкую смену ситуации по сравнению с инертными); компетентностью руководства и степенью сплоченности коллектива

В процессе решения стратегических задач происходит корректировка деятельности организации, например, ускоряются темпы роста; повышается ее устойчивость, гибкость, неуязвимость; привлекаются новые партнеры и клиенты.

Управление решением стратегических задач используется в том случае, когда события, которые могут произойти, полностью или частично предсказуемы, но менять в свете этого общую стратегию организации невозможно или нецелесообразно. Оно происходит с помо-

щью специальной группы сотрудников, располагающей необходимыми ресурсами и полномочиями для оперативных действий, в том числе вразрез с принципами иерархии. Группа анализирует возможные изменения во внешней среде и обуславливающие их факторы и доводит полученные результаты, а также свои выводы и рекомендации до сведения высшего руководства.

Руководство ранжирует возникающие задачи по степени их срочности и важности (срочные и важные; важные средней срочности; важные, но не срочные; малозначительные). Срочные задачи передаются подразделениям или целевым группам для немедленного решения. Остальные дополнительно изучаются, а малозначительные — отбрасываются. Кроме того, высшее руководство осуществляет постоянный стратегический контроль за деятельностью организации.

### § 3. Управление по слабым и сильным сигналам

Трудности предсказания изменений во внешней среде даже за сравнительно короткий период привели к возникновению *концепции управления по слабым и сильным сигналам* тревоги (признакам, при появлении которых необходимо осуществлять подстраховывающие мероприятия) американского специалиста в области менеджмента И. Ансоффа, не получившей, правда, еще широкого распространения.

*Слабые сигналы* — это ранние и еще не достаточно точные и определенные признаки проблем или открывающихся возможностей. Обычно они появляются загодя и оставляют достаточно времени для подготовки и осуществления активных действий. Постепенно слабые сигналы могут трансформироваться в сильные, по которым можно принимать точные адресные решения, если не будет слишком поздно (при высокой нестабильности внешней среды фирма может упустить время для адекватных действий).

В связи с этим решения необходимо готовить еще тогда, когда поступают слабые сигналы, и, не ожидая полной информации, ставить стратегические задачи, обеспечивать их необходимыми ресурсами, определять и предпринимать последовательные шаги по их реализации, например, укреплять стратегические позиции и неуязвимость организации, повышать ее гибкость.

*Стратегическая неуязвимость* характеризуется способностью организации успешно противостоять натиску конкурентов как в настоящий момент, так и в перспективе. Она может достигаться путем внедрения последних достижений НТР, диверсификации производства и технологий; комбинированием прибыльных, но рискованных, с безрисковыми, но малоприбыльными операциями; сбалансированностью производства товаров и услуг с разным жизненным циклом или находящихся на разных его стадиях.

Для выживаемости фирма должна формировать наиболее предпочтительную с точки зрения результативности деятельности структуру производственного потенциала; надежно обеспечивать себя нужными ресурсами; тщательно приспосабливаться к меняющимся условиям.

*Гибкость* организации бывает внутренней и внешней. *Внутренняя* обеспечивается возможностью маневра инвестициями, производственными мощностями, материальными, людскими и информационными ресурсами, а также резервами, помогающими смягчить воздействие случайных событий. Высшей формой гибкости считается полная финансовая ликвидность организации, позволяющая в любой момент быстро и без потерь ее продать.

Под *внешней* гибкостью понимается независимость выживаемости фирмы в целом ни от одного из стратегических направлений ее деятельности. Это обеспечивается путем постоянного изучения рынка и опережающего изменения их профиля и масштаба, ориентацией на несколько зон одного профиля, функционирующих в разных отраслях и географических регионах.

Аналогичный подход необходимо осуществлять по отношению к *зонам стратегических ресурсов*, т. е. совокупности их источников, способных обеспечить выход на рынок необходимых продуктов и занятие там соответствующих позиций.

Все это усиливает адаптивность организации, которая выражается в снижении срока реакции системы на сигналы извне, гибкости структуры, высокой личной ответственности, единства действий персонала и т. п.

Внешняя и внутренняя гибкость противоречат друг другу. Насколько предприятие диверсифицирует внешнюю сферу, настолько уменьшается возможность переключения его внутренних ресурсов, что ведет к снижению эффективности функционирования производственной системы в целом.

При *сильных сигналах*, когда степень и характер опасности сразу становятся ясными, немедленно могут быть начаты конкретные действия по ее предотвращению или отражению: действия шаг за шагом методом проб и ошибок по мере поступления дополнительной информации; реализация приоритетных программ и специальных стратегий. К ним можно отнести, например, вторжение на новые рынки, скупку контрольных пакетов акций конкурентов, маневр ценами и пр.

Нередко внезапно возникают ситуации, не предвараемые ни сильными, ни слабыми сигналами, решения по которым приходится принимать экстренно, причем зачастую в условиях отсутствия необходимого опыта и навыков действий, непригодности имеющихся заготовок. Внезапность может касаться сроков, характера, направленности событий.

В этих случаях заранее разрабатываются специальные *антикризисные программы*, набор которых обусловлен спецификой деятельности фирмы. Чем лучше они проработаны, тем меньше времени требуется для осуществления предусмотренных ими мероприятий.

Решение о начале активных действий и их формах принимается, исходя прежде всего из экономических критериев — расходов на проведение соответствующих мероприятий, возможных потерь в случае бездействия, прибыли, которая может быть получена при благоприятном развитии событий.

Интенсивность же действий во многом определяется временем, которым располагает организация. Если его мало, приходится резко ломать и перестраивать привычный уклад жизни.

Если несмотря на внезапность событий времени для реакции на них достаточно, изменения в организации могут происходить дозированно, оптимальными темпами, соответствующими характеру решаемых задач.

При определенном диапазоне опасность мобилизует, но затем ведет к потере контроля над действиями; способность же контролировать ситуацию при этом зависит не только от характера опасности, но и от индивидуальной реакции организации и ее руководства на фактор угрозы.

Управление чрезвычайными программами осуществляет высшее руководство организации, которое в обычных условиях в основном выполняет функции стратегического планирования и контроля. В помощь ему, как и в случае управления решением стратегических задач, формируются группы из наиболее опытных специалистов, наделенные необходимыми полномочиями. Однако в более сложных условиях при отсутствии времени предлагаемые ими решения носят уже не стратегический и даже не тактический, а оперативный характер.

Эффективность управления на основе принятия гибких экстренных решений зависит от ряда обстоятельств:

- 1) оперативный анализ ситуации;
- 2) хорошее понимание сути происходящих событий, правильная оценка остроты ситуации руководством, его способность вовремя распознать надвигающуюся опасность;
- 3) знание потребностей рынка и возможностей конкурентов, их потенциала, проводимой политики, интересов, на основе чего разрабатывается и последовательно применяется на практике концепция спасения;
- 4) увязка экстренных решений с основной стратегией организации и стратегическими задачами, реализация которых, несмотря ни на что, должна продолжаться;
- 5) обладание достаточным кадровым, техническим, экономическим потенциалом самой организации;
- 6) наличие четко продуманной политики, репутации в деловом мире и в глазах общественности;

7) правдивая информация персонала о сложившейся ситуации, понимание им обстановки, укрепление веры в успех, мотивирование активной плодотворной работы по выходу из кризиса;

8) оперативность действий в складывающейся ситуации;

9) благоприятный морально-психологический климат, и прежде всего в среде высшего руководства, компетентность последнего;

10) высокий уровень организации производства и управления организацией, его непрерывное совершенствование;

11) финансовая стабильность;

12) постоянное внедрение новшеств.

#### § 4. Оперативное управление

В широком смысле оперативное управление включает календарное планирование, разрядку работ, определение объема партий одновременно выпускаемой продукции, размещение заказов на материалы, контроль за качеством, учет, анализ, регулирование хода производства на их основе, внесение необходимых корректировок в ход технологических процессов, маневрирование запасами и диспетчеризацию. Оно устанавливает также, где и когда должны осуществляться те или иные операции по изготовлению деталей и сборке изделий.

В узком смысле оперативное управление обеспечивает процесс реализации краткосрочных и оперативных планов и диспетчеризацию, иными словами, сводится к принятию решений в конкретно складывающихся в данный момент условиях.

Таким образом, оперативное управление коренным образом отличается от стратегического. Эти отличия хорошо видны из табл. 22.2.

Таблица 22.2. Сравнение стратегического и оперативного управления

| Показатель            | Стратегическое управление                     | Оперативное управление                         |
|-----------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Тип поведения         | Предпринимательский                           | Приростный                                     |
| Тип реакции           | Инновационная                                 | Производственная                               |
| Результат             | Рост потенциала, повышение гибкости           | Рост прибыли, удовлетворение потребностей      |
| Факторы успеха        | Успешное предвидение                          | Эффективное производство, активная конкуренция |
| Тип планирования      | Программирование, стратегическое планирование | Составление графиков, бюджетов, смет           |
| Объект информации     | Проблемы, возможности                         | Спрос, прибыльность                            |
| Структура организации | Динамичная                                    | Статичная                                      |
| Власть                | Сосредоточена в общем руководстве             | Сосредоточена на производстве, у менеджеров    |

В процессе оперативного управления контролируется фактическое состояние работ, выявляются и анализируются изменения; на основании этого корректируются графики и перераспределяются ресурсы.

В процессе оперативного управления может происходить, в частности, оптимизация сетевого графика с целью приведения его в соответствие с заданными сроками работ и поиск возможности их сокращения. Это ведет к улучшению организации работ за счет перераспределения ресурсов и интенсификации выполнения заданий.

Оптимизация осуществляется исходя из *резерва времени*, представляющего разность между самым ранним сроком завершения операций и самым поздним допустимым сроком. Такой резерв имеется только на тех операциях, которые не лежат на самом коротком пути и дают некоторую степень гибкости при календарном планировании таких работ.

Основой оптимизации является анализ сети, состоящий в проверке целесообразности выполнения запланированных работ; выявление лишних и необязательных; определение возможностей параллельного их выполнения и целесообразности данной степени детализации. Метод исходит из того, что длительность операций можно рассматривать с достаточно высокой степенью точности.

*Диспетчеризация* — это система непрерывного контроля и оперативного регулирования хода производства и работы подразделений с целью обеспечения выполнения плана в соответствии с разработанным календарным графиком. Она предполагает:

- 1) руководство оперативной подготовкой производства;
- 2) постоянные наблюдения и контроль со стороны диспетчерских служб за осуществлением производства, соблюдением графиков, наличием запасов на межцеховых складах, их своевременным поступлением на рабочие места, выполнением плана по номенклатуре, работой отстающих подразделений, внутрисменными простоями, соблюдением режимов работы оборудования и параметров технологических процессов;
- 3) выявление отклонений и определение их причин;
- 4) принятие оперативных мер по устранению и дальнейшему предупреждению отклонений и нарушений технологии;
- 5) координацию текущей работы различных подразделений для обеспечения четкого ритма их работы в соответствии с графиком.

Все это обеспечивает движение изделий в соответствии с календарным планом и своевременность их выпуска.

На уровне предприятия в рамках диспетчеризации, например, могут приниматься решения о замене производства одних изделий другими, об обеспечении своевременных поставок сырья, материалов, комплектующих изделий, полуфабрикатов, об использовании имеющихся



резервов и т. п. На уровне цеха диспетчеризация призвана обеспечить реализацию производственной программы, календарного плана, сменных заданий. В ее рамках могут приниматься решения об устранении поломок оборудования; заказе сырья и материалов, замене исполнителей и пр.

## § 5. Управление материальными запасами

*Оперативное управление материальными запасами* исходит из особенностей потребления соответствующих ресурсов. Выделяется три типа запасов: 1) сырье, материалы, полуфабрикаты и другие, образующие исходный момент технологического процесса; 2) запасы незавершенного производства между технологическими операциями; 3) запасы готовой продукции. В первом случае они предназначены для смягчения негативных последствий неравномерных поставок; во втором — для устранения неритмичности осуществления производственных процессов в различных подразделениях; в третьем — для покрытия неожиданного увеличения рыночного спроса. Наличие запасов обеспечивает гибкость материально-технического обеспечения, производства и сбыта.

Поскольку расходование запасов определяется интенсивностью их использования, которая задана технологией, объектом управления является скорость поступления соответствующих ресурсов. В связи с этим при оперативном управлении запасами на основе сведений, характеризующих их остаточную величину, принимаются решения об объеме и времени заказа или закупки образующих их элементов.

Потребность в пополнении запасов может определяться технологическими процессами на данном или смежных предприятиях (например, в комплектующих изделиях), быть *зависимой* от них. Но она может формироваться и случайно, т. е. быть *независимой*.

В условиях *зависимой* потребности состав и величина заказа стабильны и задаются интенсивностью использования запаса, которую легко прогнозировать, а поэтому всегда иметь в резерве только то, что необходимо. В условиях *независимой* потребности система управления запасами ориентируется либо на поддержание их фиксированного количества (как только оно упадет ниже обусловленного минимума, запас начнет пополняться), либо на поступление элементов запаса в определенное время в объеме, зависящем от их фактического остатка.

При фиксированном времени заказы на восполнение осуществляются с заданной периодичностью. Заказываемое количество непостоянно и зависит от величины остатка.

При фиксированном количестве заказов постоянно контролируется уровень запасов. Если их величина падает ниже установленного уровня, выдается заказ на восполнение в одном и том же размере. Таким образом, фиксированной величиной является уровень, при котором повторяется заказ и заказываемое количество.

Существует несколько методов управления производственными запасами, оптимизирующих их величину и необходимые для ее поддержания затраты.

*MRP* обеспечивает снижение издержек путем уменьшения запасов готовой продукции за счет оптимизации объемов производства на основе точных исследований и прогнозирования спроса, определения с помощью компьютера последовательности операций и размеров партий продукции.

*MAP* предполагает минимизацию вложений в запасы, исходя из определения оптимальной величины партий сырья и материальных ресурсов, с учетом постоянно меняющегося потока заказов.

*Канбан* — система оперативного планирования и управления заказами и материальными потоками между отдельными операциями с целью производить и поставлять бездефектные детали и полуфабрикаты на сборку или дальнейшую обработку именно тогда, когда они нужны потребителям.

При этом размеры их производства на каждой предшествующей операции определяются потребностями следующего производственного участка. Возобновление производства происходит путем заказа с помощью специальных карточек только тогда, когда запас деталей на последующей операции исчерпывается. Это позволяет минимизировать складской запас, являющийся в традиционной системе залогом гибкости производства.

Условиями нормального функционирования системы являются стабильность производственной программы предприятия и незначительные отклонения в загрузке оборудования, исключение образования запасов и незавершенного производства по финансовым причинам или с целью более гибкого приспособления к рынку (гибкость производства требует большого разнообразия деталей и, следовательно, больших запасов). В отличие от предыдущих методов *Канбан* «вытягивающая», а не «подталкивающая» система.

*«Точно в срок»* — система планирования и управления материально-техническим снабжением, предусматривающая полную его синхронизацию с производственными процессами. В ее рамках сырье, полуфабрикаты и комплектующие подаются (часто с других предприятий данной фирмы или фирм-смежников) небольшими партиями непосредственно в нужные точки технологического процесса, минуя склад, а готовая продукция сразу же отгружается.

Система основывается на предыдущей, которая по отношению к ней является информационной и позволяет эффективно регулировать производство, снизить запасы и затраты времени на 90 %, труда — на 10—30 %, косвенные расходы — на 50—60 %; повысить качество на 75—90 %.

Использование той или иной системы управления материальными запасами в значительной степени определяется затратами на закупку их элементов и оформление сделок, хранение, а также величиной ущерба, вызванного отсутствием запасов.

### *Краткие выводы по главе*

Во второй половине XX столетия произошла революция в практике управления крупными фирмами. Прежде единый процесс распался на два совершенно самостоятельных: оперативное и стратегическое управление. Это было обусловлено рядом обстоятельств.

Во-первых, изменились сами фирмы. Раньше они в основном совпадали с предприятиями, и высшее руководство выполняло все функции, в том числе и текущее управление производством. Сегодня, когда фирма состоит из множества самостоятельных предприятий, руководство которых занимается текущими делами, у высшей администрации появились возможности заняться решением стратегических вопросов.

Во-вторых, нестабильность внешней среды фирмы, вызванная, с одной стороны, глобализацией хозяйственных процессов, а с другой — непрерывным появлением новинок, порождаемых современной НТР, превратила эту возможность в необходимость.

Подобное разделение труда в сфере управленческой деятельности оказалось на пользу делу, ибо существенно повысилась его эффективность. Фирмы стали более мобильными, четко и адекватно реагирующими на все изменения в своем окружении. Появились новые модели оперативного управления, особенно запасами, качеством и т. п.

## **Глава 23**

### **ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

#### **§ 1. Финансы организации и функции финансового менеджмента**

Финансы организации представляют собой систему внутренних и внешних хозяйственных отношений, возникающих в процессе формирования и использования ее денежных ресурсов.

Специфика финансовой системы предприятия определяется объемом и структурой капитала, технологией основной деятельности, длительностью производственного цикла и характером нарастания затрат в его рамках, природно-климатическими факторами, экономическими условиями. Все эти обстоятельства влияют на величину, источники, структуру, особенности движения финансовых средств, например скорость их оборота, возможность получения доходов.

Первоначальное формирование финансов происходит в момент создания организации за счет взносов учредителей.

На действующих предприятиях основным источником финансовых ресурсов служат: прибыль от основной деятельности, амортизационные отчисления, начисленная, но не выплаченная заработная плата, поступления от продажи ценных бумаг, банковские ссуды, страховые выплаты, бюджетные субсидии, дивиденды, прибыль от проведения финансовых операций и др.

Схему финансовых ресурсов предприятий можно представить в следующем виде.

1. Ресурсы, образуемые за счет собственных и приравненных средств:

доходы (прибыль от основных видов деятельности);

поступления (амортизация, целевые взносы, устойчивые пассивы, реализация выбывшего имущества);

2. Ресурсы, привлеченные путем выпуска ценных бумаг и получения кредита.

3. Ресурсы, поступившие в порядке распределения (от страховых органов, вышестоящих структур, проценты, дивиденды).

На предприятиях эти ресурсы предназначены для финансового обеспечения воспроизводственного процесса, т. е. покрытия текущих затрат и осуществления инвестиций.

В рамках повседневной деятельности финансовые отношения возникают при оплате поставок, получении банковских и коммерческих кредитов, страховании, распределении прибыли, дивидендов, выплате заработной платы, погашении долгов, процентов, уплате налогов, краткосрочном финансировании и др.

Перспективная финансовая деятельность связана с осуществлением инвестиций в реальные объекты, ценные бумаги, банковскую сферу, а также привлечением на длительный срок ресурсов путем собственной эмиссии ценных бумаг и получения долгосрочных ссуд.

Финансовые ресурсы некоммерческих организаций мобилизуются ими из различных источников в зависимости от вида и характера их услуг — платного или бесплатного. Этими источниками могут быть средства бюджетов различных уровней, оплата за выполненные работы и услуги, выручка от сдачи в аренду имущества, дополнительные взносы, прочие поступления. В целом они образуют фонд финансовых ресурсов учреждения и используются на заработную плату, возмещение материальных и приравненных к ним затрат.

Для общественных объединений основным источником средств являются членские взносы. Использование ими финансовых ресурсов происходит по следующим основным направлениям:

- 1) платежи органам финансово-банковской сферы;
- 2) инвестирование в реальные объекты;
- 3) инвестирование в ценные бумаги и банковские депозиты;
- 4) образование поощрительных и социальных фондов;
- 5) благотворительные взносы.

Большинство современных хозяйствующих субъектов по закону обладают финансовой самостоятельностью, что создает прочную основу для эффективного управления их финансовыми отношениями (денежным оборотом, формированием и использованием фондов денежных средств, финансовыми результатами, инвестициями и пр.) с помощью методов финансового менеджмента.

Перед финансовым менеджментом стоят следующие основные задачи:

- 1) разработка концепции организации финансовых отношений и управления финансами предприятий (финансовой политики), обеспечивающей высокую доходность, защиту от риска, финансовую устойчивость;

- 2) определение основных направлений использования финансов на текущий период (финансовой тактики) и долгосрочного курса на перспективу (финансовой стратегии) с учетом внутренних и внешних условий деятельности организации. Соответственно финансовый менеджмент может быть тактическим и стратегическим. Последний нацелен на поиск путей накопления капитала;

- 3) осуществление практических действий по привлечению, распределению и перераспределению и использованию финансовых ресурсов организации. В рамках этих действий происходит:

управление основным капиталом (приобретением имущества, арендой, лизинговыми операциями и др.) и оборотными активами;

финансовое обеспечение хозяйственных процессов за счет внешнего финансирования, самофинансирования, кредитования и осуществления соответствующих мероприятий;

определение оптимального объема производства с целью максимизации финансовых результатов;

обеспечение финансовой устойчивости организации и управление рисками, проведение в необходимых случаях финансового оздоровления;

управление процессами инвестирования и портфелем ценных бумаг, оценка их эффективности;

определение цены фирмы;

создание финансовых резервов;

финансовое планирование;

анализ финансовой деятельности и контроль за финансовой дисциплиной — обязательным для всех предприятий, организаций и учреждений порядком ведения финансового хозяйства и соблюдения установленных норм и правил выполнения финансовых обязательств.

## **§ 2. Финансовое планирование и финансовый контроль**

Основу финансового управления составляет финансовое планирование.

Его главными объектами являются формирование, регулирование состава и структуры и распределения финансовых ресурсов.

Принципами финансового планирования являются:

выбор направлений вложения средств, обеспечивающих предельно высокую рентабельность;

учет срока окупаемости;

использование наиболее экономичных способов финансирования долгосрочных затрат;

обеспечение сбалансированности рисков, учет инфляционных процессов.

Финансовое планирование бывает текущим и перспективным.

*Перспективное* является способом реализации финансовой стратегии и обеспечивает оптимизацию величины продаж, себестоимости, прибыли, рентабельности, финансовую устойчивость, платежеспособность. Оно конкретизируется в годовых финансовых планах (бюджетах), увязывающих вложения средств и источники их финансирования.

Общий плановый бюджет состоит из прогнозного отчета о прибыли, прогнозного баланса, бюджета денежных средств и подразделяется на операционный и финансовый.

В состав операционного бюджета входят: бюджет затрат на производство, реализацию, бюджет материальных запасов, бюджет общих административных расходов; прогнозный отчет о прибыли.

Бюджет затрат на производство отражает объем производства и изменение материальных запасов.

В бюджете реализации определяется сумма денежных средств, которые фирма может получить от клиентов.

Бюджет материальных запасов определяет потребности в них и служит основой планирования закупок.

Финансовый бюджет состоит из бюджета денежных средств и прогнозного баланса.

Основными инструментами *текущего* финансового планирования являются: годовой баланс доходов и расходов, сметы образования и использования фондов денежных средств, оплаты труда, средств, направляемых на развитие и совершенствование основной деятельности, резервных и социальных фондов.

Баланс доходов и расходов имеет следующую структуру:

- 1) доходы и поступления средств (включаются все финансовые результаты, кроме полученных от банков и государства из бюджетных и внебюджетных фондов);
- 2) расходы и отчисления средств (отражает использование финансовых результатов на расширенное воспроизводство, стимулирование, организационные и прочие расходы, например благотворительность, приобретение ценных бумаг);
- 3) кредитные взаимоотношения с банковскими учреждениями (получение и возврат ссуд, уплата процентов). Раздел состоит из доходной и расходной частей;
- 4) взаимоотношения с бюджетом и внебюджетными фондами. Раздел также состоит из доходной и расходной частей. Он отражает налоговые платежи в бюджет, внебюджетные фонды и ассигнования из них.

Третий и четвертый разделы — балансирующие. Превышение платежей в бюджет и внебюджетные фонды над ассигнованиями должно быть равно разнице между доходами (1 разд.) и расходами (2 разд.) с учетом сальдо по кредитным взаимоотношениям.

Баланс доходов и расходов позволяет:

выявить возможные финансовые последствия принимаемых решений;

проверить правильность расчетов;

рассчитать финансовые коэффициенты;

определить желательный объем реализации продукции и услуг.

Для облегчения работы может составляться вспомогательная «шаблонная таблица» к годовому плану, в которой по вертикали приводятся направления использования финансовых ресурсов, а по горизонтали — их источники. Она позволяет балансировать доходы и расходы по статьям, определять резервы, формировать фонды денежных средств.

Помимо баланса доходов и расходов на предприятиях составляется также платежный баланс.

Структура платежного баланса выглядит следующим образом.

#### 1. Доходы и поступления.

1.1. Остаток финансовых средств на начало периода.

1.2. Поступление средств в течение периода:

от реализации продукции и услуг;

от реализации материальных средств и материальных ресурсов;

авансовые поступления, в том числе предоплата;

планируемые внебюджетные поступления;

арендная плата;

поступления по лизингу;

поступления по векселям;

дебиторская задолженность;

финансовая помощь;

выручка по ценным бумагам;

выручка от продажи валюты;

заемные средства;

бюджетные средства;

прочие поступления.

#### 2. Расходы и отчисления.

2.1. Первоочередные платежи на неотложные нужды.

2.2. Налоговые платежи в бюджетную систему.

2.3. Отчисления на социальное страхование и во внебюджетные фонды.

2.4. Платежи по усмотрению предприятия:

расходы на оплату труда;

оплата поставок материалов, работ, услуг, в том числе авансы, предоплата, аренда, командировки, хозяйственные расходы, погашение ссуд, займов и процентов, оплата векселей, плата подрядчикам, прочие платежи.

Всего расходов.

Превышение поступлений над расходами и платежами.

Превышение расходов и платежей над поступлениями.

Остаток денежных ресурсов на конец периода.

*Оперативное финансовое планирование* заключается в составлении и исполнении *платежного календаря* — финансового документа, отражающего поступление и использование денежных средств. С его помощью создается полное представление о состоянии и использовании финансовых ресурсов предприятия, платежей и расчетов, контролируется составление смет, выпуск и реализация продукции и т. п.

Платежный календарь обеспечивает оперативное финансирование, выполнение расчетных и платежных обязательств, позволяет отслеживать состояние собственных денежных средств и при необходимости привлекать банковский и коммерческий кредит.

Финансовое планирование включает финансовый контроль, объектами которого являются:

правильность и своевременность перечисления средств в фонды предприятий по всем установленным источникам финансирования;

соблюдение заданной структуры доходов с учетом потребностей производства и социального развития;

целесообразность и эффективность использования финансовых ресурсов;

осуществление платежей и расчетов;

состояние финансовых показателей.

Финансовый контроль основывается на нормативах размеров фондов денежных средств и источников их образования, смете денежных доходов и расходов и пр. К основным методам его осуществления относятся:

1) проверка по отдельным вопросам финансовой деятельности на основе отчетных, балансовых и расходных документов;

2) анализ по периодической или годовой отчетности с целью выявления состояния финансовой дисциплины, уровня выполнения плана;

3) обследование, отличающееся от проверки более широким кругом вопросов;

4) ревизия — проверка финансово-хозяйственной деятельности за отчетный период. Ревизии могут быть полными и частичными, тематическими и комплексными, плановыми и внеплановыми, выборочными и сплошными, документальными и фактическими, иметь в качестве объектов денежные средства или материальные ценности. По результатам ревизий составляется акт.



### § 3. Управление прибылью и рентабельностью

Основным источником пополнения финансовых ресурсов коммерческой фирмы является прибыль от производственно-хозяйственной деятельности, поэтому в задачу финансового менеджмента входит поиск путей ее увеличения.

Прибыль организации представляет собой разность между отпускной ценой продукции или услуг и затратами, связанными с их производством. Поскольку цена обычно складывается на рынке и от предприятия мало зависит, объектом финансового менеджмента становится в данном случае нахождение оптимального объема выпуска продукции, при котором величина прибыли была бы максимальной.

Кроме того, бывают случаи, когда предприятиям приходится работать с убытком. Такая ситуация на первый взгляд кажется парадоксальной, но нужно иметь в виду, что временная остановка производства и его возобновление в благоприятной ситуации могут потребовать значительно больших затрат, чем продолжение производства, пусть даже в режиме убыточности. Определение момента, когда производство необходимо останавливать, а когда несмотря на убытки продолжать, также входит в задачу финансового менеджмента.

Для решения перечисленных задач требуется точное значение величины *производственных затрат*. Их можно разделить на две группы: постоянные и переменные. *Постоянными* считаются те, которые остаются прежними при изменении объема производства. К ним относятся: амортизационные отчисления, управленческие расходы, средства, необходимые на содержание и эксплуатацию зданий, их ремонт и др. Некоторая часть этих расходов относится к условно-постоянным, так как при достижении определенного порогового значения объема производства они изменяются (это касается, например, затрат на управление), но между соседними пороговыми значениями они стабильны.

*Переменные* затраты изменяются строго пропорционально объему производства. К ним относятся расходы на покупку сырья, материалов, оплату труда производственных рабочих и некоторые другие. Такие затраты должны окупаться в обязательном порядке, ибо в противном случае предприятие будет нести чистые убытки. Поэтому, если переменные расходы начинают превышать продажную цену продукции, производство сворачивается.

С постоянными затратами дело обстоит сложнее, поскольку они уже понесены. Если производство остановить, то эти затраты будут полностью потеряны (оборудование изнашивается даже при бездействии), но при продолжении производства они будут хотя бы частично

возвращаться. Если сюда прибавить дополнительные затраты, связанные с возобновлением деятельности, то станет ясным, почему, несмотря на убытки, предприятия продолжают работать.

Для того чтобы четко ориентироваться в ситуации, необходимо знать, какой минимальный объем продукции необходимо производить (или реализовывать), чтобы работа в целом была бы прибыльной. Он определяется с помощью следующей формулы:

$$V_{\text{безубыт}} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Цена единицы продукции} - \text{переменные затраты на единицу продукции}}$$

При разнообразном ассортименте показатель переменных затрат на единицу продукции заменяется коэффициентом соотношения переменных затрат и ожидаемого объема реализации.

В то же время, целесообразно определять и максимально допустимый с экономической точки зрения объем производства. Он достигается тогда, когда дальнейшее увеличение затрат не приносит дополнительной прибыли.

Определение величины прибыли в зависимости от объема реализации происходит с учетом *операционного рычага*, или *ливериджа*. Его действие основывается на том, что при стабильных ценах рост объема реализации продукции приводит к тому, что доля постоянных затрат в цене сокращается, а следовательно, при неизменной доле переменных, увеличивается прибыль, и наоборот. Причем повышение объема производства приводит к более быстрому росту прибыли, а сокращение — более быстрому ее падению.

Насколько быстрее изменяется прибыль по сравнению с объемами производства определяет показатель, называемый *сила операционного рычага* (COP):

$$\text{COP} = \frac{\text{Прибыль} + \text{Постоянные затраты}}{\text{Прибыль}}$$

Помимо абсолютного размера прибыли финансовый менеджмент оперирует ее относительной величиной — *прибыльностью*, или *рентабельностью*. Так, *рентабельность собственного капитала* (отношение прибыли к акционерному капиталу) является одним из важнейших показателей, характеризующих положение фирмы. Его размер определяет спрос на акции, их цену, а таким образом, и цену самого предприятия. Поэтому в задачу финансового менеджмента входит поиск возможностей повышения значения данного показателя.

Эти возможности заложены в нем самом, поскольку для решения проблемы достаточно уменьшить долю собственного капитала в пользу заемного. Но такие действия сопряжены с большим риском, по-

сколькx одновременно повышается опасность банкротства, если кредиторы потребуют срочного возврата ссуды. Кроме того, использование в больших масштабах заемного капитала связано с выплатой значительных процентов, что уменьшает прибыль, но зато ускоряет ее поступление.

Повышение рентабельности собственного капитала за счет использования заемных средств получило название эффекта *финансового рычага*. Манипулирование финансовым рычагом позволяет увеличить рентабельность собственных средств до полутора раз с соответственным ростом степени риска. В свете этого требуется нахождение оптимальной величины эффекта финансового рычага. (Ее расчет производится с помощью достаточно сложной формулы, которую можно найти в специальной литературе.)

#### **§ 4. Управление финансовыми инвестициями**

Под финансовыми инвестициями понимаются долгосрочные вложения денежных средств с целью получения постоянного дохода (финансовой ренты) или крупной единовременной выплаты. Если объектом реальных инвестиций служат производственные объекты, приносящие в процессе эксплуатации прибыль, то объектом финансовых инвестиций являются ценные бумаги (акции и облигации), а также банковские депозиты.

Инвестиции в *банковские депозиты* являются достаточно надежным способом вложения средств, так как крупные банки разоряются сравнительно редко. Ставка ссудного процента по депозитам относительно невелика, стабильна и незначительно варьирует от банка к банку, поэтому на практике стоит вопрос выбора не столько выгодной ставки, сколько наиболее подходящего банка, предоставляющего нужный комплекс финансовых услуг.

Обычно ставку банковского процента принимают за «точку отсчета», базу сравнения для определения выгодности вложений в *ценные бумаги*. Такое инвестирование с целью получения дивиденда на акции и процента по облигациям считается весьма привлекательным. Особенно это касается дивидендов по простым акциям. Их величина не фиксируется, поэтому в зависимости от успехов фирмы может быть весьма большой. Кроме того, в случае продажи акций можно получить доход на курсовой разнице.

Инвестировать в ценные бумаги имеет смысл только в том случае, если: это наиболее доходный из всех возможных вариантов вложений, ожидаемый доход выше, чем можно получить в банке; рентабельность инвестиций выше темпа инфляции (это относится также и к инвестициям в банковскую сферу).

Совокупность ценных бумаг, которые фирма приобретает с целью извлечения постоянного дохода, получила название *фондового портфеля*. При управлении им постоянно приходится решать две взаимоисключающие задачи: обеспечивать его максимально возможную доходность (которая прямо пропорциональна риску вложений) и одновременно максимально возможную надежность. Последнее может быть достигнуто преимущественным инвестированием в *государственные ценные бумаги* — облигации и казначейские обязательства.

Фондовый портфель может состоять из ценных бумаг различного срока действия, иметь региональную, отраслевую, национальную или международную ориентацию.

В зависимости от конкретного содержания фондового портфеля принято выделять четыре типа «наборов».

1. «Портфель роста», содержащий ценные бумаги, курс (цена) которых постоянно увеличивается. Он ориентирован на привлечение капитала, так как по такого рода активам обычно выплачиваются минимальные доходы.

2. «Портфель дохода», состоящий из бумаг, которые приносят высокие дивиденды и проценты. Поскольку отношение последних к курсовой стоимости бумаг выше среднего уровня, она, в отличие от предыдущего случая, растет относительно медленно.

3. «Портфель дохода особого рискованного капитала», включающий ценные бумаги молодых, рискованных фирм, стремящихся к быстрому расширению своей деятельности.

4. «Портфель стабильного дохода», объединяющий, как правило, государственные облигации и ценные бумаги, выпущенные наиболее крупными и стабильными компаниями. Они высоко надежны, хотя и не столь прибыльны, как предыдущие.

Практика показывает, что целесообразнее всего иметь сбалансированный портфель ценных бумаг, что требует учета следующих факторов:

соотношения стратегических и тактических целей и задач развития фирмы;

состояния рынка ценных бумаг (насыщенности, динамики курсовой стоимости, наличия законодательных льгот или ограничений по их покупке, владению, сложности перехода от одного владельца к другому);

общего положения в экономике страны в целом и в отдельных отраслях и регионах;

поддержания необходимой ликвидности (т. е. «продаваемости») этих бумаг;

Существуют следующие виды стратегии управления портфелем ценных бумаг:

1) стратегия постоянной суммы. При повышении курса ценных бумаг часть портфеля продается;

2) стратегия постоянного соотношения. Поддерживается постоянный удельный вес соответствующих видов ценных бумаг в портфеле;

3) стратегия затратного усреднения, применяемая в условиях спокойного состояния рынка. Ее суть состоит в том, что через определенные периоды постоянная сумма вкладывается в простые акции, и, если их курс растет, то они реализуются, а дисконт идет на депозит в банк или в облигации для формирования фонда следующих покупок;

4) стратегия переменного соотношения. Удельный вес отдельных видов ценных бумаг в портфеле связывается с биржевыми индексами.

Управление портфелем ценных бумаг заключается в планировании и регулировании его состава в целях сохранения и увеличения стоимости капитала на основе роста курсовой стоимости активов, расширения масштабов деятельности (за счет поглощения конкурентов, поставщиков сырья), а также снижения общего хозяйственного и финансового риска.

Такое управление основывается на оценке эффективности инвестирования, которая может осуществляться несколькими способами:

1) путем сравнения среднегодовой рентабельности инвестиций со ставкой банковского процента;

2) на основе сопоставления доходности вложений с уровнем инфляции. Как и в предыдущем случае, доходность вложений должна быть более высокой;

3) исходя из срока окупаемости. Последний приблизительно можно получить с помощью деления общей суммы инвестиций на ожидаемую величину дохода;

4) путем сопоставления объемов инвестиций, необходимых для получения дохода заданной величины;

5) с помощью графического отображения денежных потоков. График, получивший название «кэш-флоу», имеет форму диаграммы, состоящей из столбиков, расположенных вдоль горизонтальной оси в хронологической последовательности. Высота столбиков соответствует величине денежного потока (инвестиций или дохода) за период, а ширина — продолжительности этого периода. Причем, столбики, характеризующие инвестиции, размещаются под осью, а характеризующие доходы — над ней;

6) на основе сравнения рентабельности вариантов инвестиций (отношение суммарного или ежегодного дохода к их величине), в том числе с учетом дисконтирования.

Понятие *дисконтирования* является одним из наиболее важных в финансовом менеджменте. Общепринято, что наличные деньги ценятся выше, чем будущие поступления, поэтому сегодняшняя их сумма эквивалентна гораздо большей завтрашней. «Законного» оснований здесь вполне достаточно: неудобства, причиняемые субъекту отказом от текущего потребления, риск инфляции, невозврат ссуды и др.

Для того чтобы определить эквивалент сегодняшней суммы денег, скажем, через год, исходную ее величину  $A$  нужно умножить на выражение  $(1 + i)$ , где  $i$  означает некую минимально допустимую норму доходности вложений, например, ставку банковского процента. Для определения эквивалента исходной суммы через два года такую операцию нужно повторить дважды и т. д. В обратном порядке происходит действие, если нужно определить сегодняшний эквивалент будущей

суммы *B*. Последняя в этом случае делится на указанное выражение, называемое *дисконтным множителем*, столько раз, сколько лет (периодов) отделяет получение этой суммы от сегодняшнего дня.

Такая операция и получила название *дисконтирование*. С ее помощью происходит *приведение* будущих денег к сегодняшним условиям.

Чтобы оценить эффективность различных направлений инвестиций и выбрать наиболее подходящий вариант, определяется величина *чистого дисконтированного (приведенного) дохода*. Для этого дисконтируется поток инвестиций и поток дохода за соответствующий период и определяется разность между ними.

Уровень эффективности инвестиций, при которой имеет место равенство этих двух потоков, называется *внутренней нормой доходности*. Если она ниже ставки ссудного процента, то свободные средства целесообразно инвестировать в банковские депозиты, а если выше — в наиболее выгодные объекты в соответствии с финансовой стратегией фирмы, разумеется, с учетом риска.

Помимо дисконтированного дохода для оценки эффективности инвестиций можно пользоваться показателем *дисконтированной рентабельности*. Для этого на их дисконтированную величину нужно разделить дисконтированную сумму дохода. Дисконтированная рентабельность инвестиций равна 1, если дисконтированный доход равен нулю. Более высокий ее уровень обеспечивает дополнительную доходность инвестиций, и, следовательно, целесообразность их реализации в данных условиях, а более низкий — неэффективность.

## § 5. Управление текущими финансовыми операциями

Управление текущими финансовыми операциями в основном сводится к управлению денежным оборотом, т. е. движением денег в наличной и безналичной формах. Его целями являются: ускорение поступления платежей и снижение таким образом дебиторской задолженности; замедление процесса погашения собственных выплат (в том числе и налоговых), т. е. увеличение задолженности кредиторской; минимизация кассовых остатков наличности. Рассмотрим некоторые из этих моментов подробнее.

*Дебиторская задолженность* возникает во взаимоотношениях с покупателями, заказчиками, поручителями, дочерними организациями и др. и может быть сомнительной, если не обеспечена гарантиями и не погашена в срок. Поэтому состояние дебиторской задолженности должно находиться под постоянным контролем.

Управление дебиторской задолженностью происходит, например, на основе дифференцированного подхода к партнерам. Для одних используются методы материальной заинтересованности, например, предоставление скидок в случае досрочной платы счетов; для других практикуется предоплата поставок.

Методом снижения дебиторской задолженности является *факторинг*. Его суть состоит в том, что факторинговая компания или соответствующий отдел банка после необходимой проверки кредитоспособности покупателя берут на себя обязательство выплачивать продавцу причитающиеся ему деньги, независимо от их реального поступления. Таким образом, за вознаграждение они становятся собственниками неоплаченных платежных требований и возлагают на себя связанный с ними риск.

Несмотря на достаточно высокие затраты, факторинговое обслуживание весьма выгодно продавцам, так как освобождает их от трудоемких и дорогостоящих операций по ведению счетоводства, гарантирует своевременное поступление платежей, предотвращение безнадежных долгов и др.

Продавцы могут заключать также договоры с факторинговыми организациями о предварительной оплате ими поставок в объеме до 80 % их стоимости. Способом уменьшения дебиторской задолженности может быть также продажа безнадежных с точки зрения кредитора долгов.

Управление кредиторской задолженностью имеет два направления. С одной стороны, речь идет о поисках путей законного снижения налогов (не уклонения, а именно — снижения); с другой — о нахождении способов отсрочки платежей (опять же, на законном основании). К сожалению, в настоящее время неплатежи, в том числе и по заработной плате собственным работникам, остаются хроническим явлением.

Важное значение для финансового управления, даже в краткосрочном периоде, приобретает учет инфляции, которая обесценивает все виды поступлений, платежей и активов организации (имущества, запасов, накопленных амортизационных отчислений, прибыли и др.), в результате чего их истинная величина оказывается меньше номинальной. В то же время, инфляция завышает реальную величину налогов.

Задачей текущего финансового управления является также предотвращение или ослабление финансовых рисков.

Для успеха финансового управления специалисты рекомендуют неукоснительно соблюдать правила осуществления финансовых операций, к которым относятся:

использование финансовых средств строго по назначению и в установленные сроки;

финансирование долгосрочных инвестиций за счет долгосрочных кредитов или собственных средств, а инвестиций с повышенным риском — только с помощью последних;

осуществление всех сделок только при наличии гарантий платежеспособности (собственной и контрагентов);

выбор способов инвестирования, приносящих максимальный эффект;

продажа, по возможности, за наличные, а покупка — в кредит (наличные поступления важнее обещанной прибыли);

кредитование других на минимальный срок, а привлечение кредитов — на максимальный;

сближение сроков получения и использования средств;

снижение затрат на безвозвратное финансирование.

### *Краткие выводы по главе*

В условиях рынка прочное финансовое положение организации является едва ли не главным условием достижения ею успеха. В связи с этим финансовое управление приобретает несравненно более важное значение, чем это имело место в рамках административно-командной экономики. Сегодня финансовые решения определяют производственные, а не наоборот, как это часто бывало прежде.

Важная роль финансового менеджмента в немалой степени обусловлена тем, что в настоящее время возникает все больше и больше коммерческих структур, основанных преимущественно на финансовых отношениях, финансовом контроле, а производственные и управленческие связи в них практически отсутствуют. Их экономический успех обеспечивается в первую очередь за счет финансового управления.

Финансовые проблемы, как правило, носят стратегический характер, поэтому их решение сосредоточено на высшем уровне управления фирмой. Здесь происходит формирование и распределение фонда финансовых ресурсов фирмы, определяются направления финансовых потоков. Отдельные подразделения, даже если они обладают хозяйственной самостоятельностью, сконцентрированы в основном на производственных задачах.

## **Глава 24**

### **УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ**

#### **§ 1. Понятие и виды риска**

Деятельность организации всегда связана с определенным риском, т. е. потенциально существующей опасностью потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с запланированным уровнем, или с иной альтернативой. Но предприниматели идут на риск, так как его оборотной стороной является возможность получения дополнительного дохода.



Риск можно рассматривать двояко. С одной стороны, это событие, которое может произойти или не произойти, вследствие чего возможен отрицательный, нулевой или положительный результат (технический, социальный, экономический и пр.). С другой стороны, риск — это субъективная оценка такого результата и обусловленных им дохода или потерь.

Источником риска является неопределенность хозяйственной ситуации, возникающая из-за множества переменных факторов и случайностей, неполноты информации о хозяйственных процессах, а также особенностей личности предпринимателей. Иными словами, риск имеет объективное и субъективное происхождение.

Выделяют следующие функции риска:

1) инновационная. Рисковое решение может вести к более эффективному производству;

2) регулирующая. Способность рисковать является залогом успеха организации, хотя риск может оказать на нее и дестабилизирующее влияние;

3) защитная. Риск — естественное состояние и требует от менеджера и предпринимателя воспитывать терпимость к неудачам;

4) аналитическая. Политика риска предполагает необходимость выбора, а следовательно, изучения и прогнозирования ситуации, составления планов.

Рассмотрим классификацию рисков.

С точки зрения *источника возникновения* риски подразделяются на внутренние и внешние.

Внешние риски связаны с окружением организации. Они могут быть: макроэкономическими и микроэкономическими. На те и другие влияют два рода факторов: 1) прямого воздействия — законодательное регулирование, произвол властей, налоговая система, взаимоотношения с партнерами, конкуренция, коррупция и рэкет; 2) косвенного воздействия — политическая и экономическая обстановка в стране, экономическое положение отрасли, стихийные бедствия, международные события.

Внутренние риски связаны с особенностями самой организации. Основным видом внутреннего риска считается кадровый, обусловленный практической невозможностью предсказать поведение людей в тех или иных ситуациях.

По степени опасности для предприятия выделяют допустимый риск (угроза потери прибыли), критический риск (возможность несения текущих убытков); катастрофический риск (банкротство).

С точки зрения целесообразности можно говорить об оправданном и неоправданном риске. Границы между ними в различных сферах деятельности неодинаковы.

По возможности избежать потери риски могут быть преодолимыми и непреодолимыми. Непреодолимые риски бывают страхуемыми и нестрахуемыми. Риск можно частично переложить на других, но полностью избежать его нельзя.

По причинам возникновения выделяют:

1) политические риски (национализация, введение экономических ограничений, войны, конфликты, беспорядки). Они могут быть национальными, региональными и международными;

2) технические риски (получение отрицательных результатов, недостижение поставленных целей, побочные явления, сбой, поломки).

По мнению экспертов, можно дать следующую оценку технических рисков: риск пожара — 0,08, взрыва — 0,13, молнии — 0,06, самовозгорания — 0,013, бури — 0,013, наводнения — 0,02, падения самолета — 0,006;

3) производственные риски (снижение объемов выпуска, простой, брак, рост затрат, преждевременный износ оборудования). Основными рисками в производственном предпринимательстве являются: риск невостребованности продукции, неисполнения контракта, усиления конкуренции и ухудшения конъюнктуры, возникновения непредвиденных обстоятельств и затрат, потери капитала;

4) предпринимательский риск — неспособность поддерживать уровень доходов на вложенный капитал. В России предпринимательский риск весьма высок.

Причины этого следующие:

необязательность, безответственность партнеров, негибкость и изменчивость законодательных актов, высокая инфляция и финансовая нестабильность, отсутствие персональной ответственности, зависимость предпринимателей от криминального мира, бюрократизация, неустойчивое налоговое законодательство;

5) отраслевой риск — риск изменения экономического состояния отрасли; определяется уровнем ценовой и неценовой конкуренции, легкостью или сложностью вхождения в нее, окружением;

6) естественные риски (экологический, риск стихийных бедствий);

7) коммерческие риски (невозможность реализовать продукцию или снижение объемов реализации, рост цен, падение спроса, потери качества);

8) инфляционный (повышение цен, снижение покупательной способности денег);

9) инновационный (неудачи в освоении новых рынков, продукции, технологий);

10) валютный риск включает экономический риск (изменение стоимости активов; снижение выручки и увеличение расходов в связи с неблагоприятными изменениями курсов). Он в основном обусловлен тем, что расходы и доходы имеют место в разных валютах. Прямой экономический риск состоит в угрозе изменения прибыльности по будущим операциям. Источниками прямого риска являются уже заключенные контракты, необходимость оплачивать зарубежные расходы и т. п. Косвенный риск — это риск неконкурентоспособности по сравнению с иностранными производителями. Кроме экономического, разнообразиями валютного риска являются: риск перевода и риск сделок (влияние валютного курса на выгодность сделок из-за неопределенности стоимости национальной валюты в будущем). Валютный риск подразделяется на экспортный и импортный;

11) инвестиционный риск — это риск потери инвестируемого капитала и ожидаемого дохода, его снижения.

Приведем в качестве примера экспертные оценки инвестиционных рисков в России по 10-балльной шкале:

экспроприации — 3; национализации — 0; политической нестабильности — 9; вмешательства государства — 10; негативных настроений против частного сектора — 7; нестабильности рынка труда — 2; организованной преступности — 10; не конвертируемости национальной валюты — 8; регулирования цен — 3; неблагоприятных тенденций в развитии экономики — 10; возникновения задолженности — 10; высокой инфляции — 10; неправильного выбора объекта инвестирования — 5—6; изменения процентных ставок — 9—10; неполадок в компьютерной сети — 5—10; выбора неподходящего времени — 6—8; законодательных изменений — 6—10. В результате общий риск на все вложения составит 7—10, в то время как в США риски оцениваются 1—3,7;

12) кредитный риск. Он возникает из-за невыполнения обязательств вследствие недобросовестности, некомпетентности, неблагоприятной общей конъюнктуры. Виды кредитных рисков — торговый и банковский (неуплата долга; неплатежеспособность). Причины кредитных рисков — спад в отраслях, спад спроса на продукцию, невыполнение договоров, форс-мажор. Он может быть деловым, обусловленным недостатком деловых способностей предпринимателей; моральным — зависящим от их личных качеств; имущественным, вызванным отсутствием у заемщика собственных активов;

13) процентный риск. К нему относятся: риск изменения общего уровня ставки %; ставок по отдельным видам кредита. На процентный риск влияют темпы экономического роста, инфляция, государственный долг, политика правительства.

Виды рисков с 1 по 9 называются чистыми. Их возникновение связано с объективными обстоятельствами, не зависящими от принятых управленческих решений. В результате возникают потери не только для фирмы, но и для общества.

Валютный, кредитный, процентный и инвестиционный виды риска объединяются в категорию финансовых рисков и в большинстве случаев носят спекулятивный характер. Он, как правило, влечет за собой потери только для фирм, а для общества может быть и выигрыш.

Нужно иметь в виду, что общий риск по всем позициям может быть больше суммы частных.

Количественно абсолютная величина риска является субъективной оценкой ожидаемых потерь. Она определяется как произведение ожидаемого ущерба на его вероятность.

Риск может быть выражен в относительных показателях, например, путем соотнесения величины потерь с объемом производства (продаж) или собственных средств.

В настоящее время можно говорить о следующих градациях степени риска (вероятности наступления потерь):

до 0,1 — минимальный риск; 0,1—0,3 — малый; 0,3—0,4 — средний. Все это — нормальный, разумный, допустимый риск, когда вероятные потери не превышают прибыли; 0,4—0,5 — высокий риск; 0,6—0,8 — критический риск (потеря полной выручки); 0,8—1,0 — катастрофический риск (потеря капитала).

Рассмотрим некоторые примеры хозяйственной практики, характеризующие ту или иную степень риска. Так, что касается текущих активов, минимальным риском обладают деньги в кассе и на расчетном счете; к активам, связанным с малым риском, относятся готовая продукция, сырье, материалы; среднерисковыми активами являются ценные бумаги; активы высокого риска — дебиторская задолженность предприятий, находящихся в тяжелом финансовом положении, запасы готовой продукции, выходящей из употребления, связанные запасы сырья и материалов.

## § 2. Общие подходы к управлению риском

В связи с тем, что хозяйственная деятельность подвержена риску, менеджеру необходимо заниматься его управлением. В широком смысле слова термин «управление риском» означает определение вероятности его наступления, проведение необходимых предупредительных мероприятий или направленных на его компенсацию.

Необходимо иметь в виду, что полностью риска избежать нельзя, но в той или иной степени ослабить и сделать управляемым можно. Управление рисками — это деятельность, направленная на смягчение влияния рынка на конечные результаты: защиту от них, их предупреждение, сокращение неблагоприятных последствий. В процессе управления риском также решается вопрос о том, входить или не входить в соответствующую ситуацию.

Главная цель управления риском состоит в обеспечении в худшем случае неприбыльности работы фирмы. Основой для этого является балансировка его величины и потенциальной выгоды с помощью сопоставления положительных и отрицательных финансовых последствий принимаемых решений. Следует обратить внимание, что для управления риском важно знать, какие именно виды рисков нужно учитывать; какими способами можно ими управлять; какой объем риска можно взять на себя. Выделяют следующие основные способы уменьшения рисков.

1. Рациональный подход к ведению хозяйственных дел с опорой на научный анализ (например, тщательное изучение партнера, его личности, финансового положения и пр.). При опасности несоблюдения обязательств партнерами можно составить протокол о намерениях, куда можно вносить изменения; указание на материальную ответственность за отказ от подписания контракта; вступление контракта в силу с момента согласования, а не подписания; включение штрафных санкций, неустоек, указание на то, что форс-мажор не освобождает от ответственности, предоплата, передача права собственности после полной оплаты, залог, факторинг. Другими способами являются: бизнес-планирование, тщательный подбор кадров, организация защиты коммерческой тайны.

2. Отказ от деятельности, связанной с риском. Но это может быть не выгодно, а порой и невозможно. Поэтому риск приходится брать на себя; в одном случае, как неизбежный, в другом — как выгодный (как правило, наибольших успехов добиваются те, кто идут на риск).

3. Компенсация рисков. Нужно иметь в виду, что иногда отказ от деятельности не выгоден, может вызвать другие риски, а подчас и невозможен. Поэтому риск приходится брать на себя. Чтобы ослабить негативное влияние риска, создается страховой резерв, определяемый как усредненная величина потерь за три года с поправкой на инфляцию. Но эти средства исключены из оборота, следовательно, не приносят прибыли.

4. Страховой резерв предназначен для покрытия запланированных рисков. Незапланированные риски компенсируются из любых других доступных источников.

Разделение (сегрегация) рисков осуществляется путем разделения активов. Это увеличивает число событий, которые нужно контролировать. Активы можно делить физически и юридически. Методом разделения рисков являются, например, диверсификация инвестиций и формирование их сбалансированного портфеля (например, использование 12 адресов при инвестировании; 8—12 видов ценных бумаг; задействование 2—4 поставщиков; разделение груза минимум на 2 партии; сбыт на нескольких сегментах рынка; хранение ценностей в разных местах). Но таким способом можно снизить не любой риск.

Объединение рисков происходит путем их деления между несколькими субъектами.

Передача (трансферт) рисков достигается с помощью условий, заложенных в договоры (строительства, аренды, хранения, поручительства, факторинга), биржевых сделок (опцион, фьючерс), страхования в соответствующих организациях. Последнее возможно там, где выделяется статистическая закономерность их возникновения (имущественные, кредитные, политические, коммерческие). Риск можно частично переложить на других, но полностью избежать его нельзя.

### § 3. Финансовые риски

Проблема риска тесно связана с финансовой устойчивостью организации, которая позволяет ей свободно маневрировать денежными средствами для обеспечения всех платежей и расширения производства. В то же время финансовая устойчивость должна быть оптимальной, так как избыточная омертвляет средства и препятствует развитию.

Финансовая устойчивость фирмы является главным компонентом ее общей устойчивости. Последняя может быть внутренней и внешней. Внутренняя обусловлена таким состоянием и динамикой материально-вещественных и стоимостных активов, которые надежно обеспечивают высокий результат работы. Внешняя же устойчивость определяется стабильностью экономической среды.

В финансовом аспекте общая устойчивость гарантируется высокой прибыльностью работы предприятия, сообщающей ему необходимый запас прочности.

Общее финансовое положение организации практически невозможно выразить каким-то одним показателем. Это удастся сделать с помощью нескольких групп показателей, в основе которых лежат данные бухгалтерской отчетности, и прежде всего отчетного баланса.

Сначала можно определять общее направление изменения баланса за истекший период. Его увеличение в целом считается положительным, а уменьшение — отрицательным признаком. Динамику баланса целесообразно сравнивать с изменением производства, реализации, прибыли. Их рост более высокими темпами свидетельствует об улучшении финансового положения фирмы, и наоборот.

Важной характеристикой положения организации считается ее финансовая ликвидность, т. е. способность покрытия обязательств имеющимися активами.

Наиболее ликвидные активы — это денежные средства и вложения в краткосрочные бумаги. Они должны превышать по своей величине наиболее срочные обязательства, представленные кредиторской задолженностью.

Быстрореализуемые активы, например дебиторская задолженность, должны быть больше краткосрочных кредитов; медленнореализуемые активы — больше долгосрочных и среднесрочных; труднореализуемые активы — больше постоянных пассивов.

Наиболее обобщающим показателем финансовой устойчивости организации считается излишек источников средств для формирования запасов и затрат как в целом, так и по отдельным элементам баланса.

Внешним проявлением финансовой устойчивости организации является ее платежеспособность, предполагающая, что денежные средства, краткосрочные вложения и активные расчеты покрывают краткосрочную задолженность.

Платежеспособность выражается в целом ряде показателей (коэффициентов), важнейшими среди которых являются: коэффициент абсолютной ликвидности, промежуточный и общий коэффициенты покрытия. Первый представляет собой отношение суммы денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к сумме краткосрочных обязательств. Вторым получается в результате деления совокупной суммы денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторской задолженности на ту же сумму краткосрочных обязательств. Третий — есть отношение к сумме краткосрочных обязательств совокупной величины запасов и затрат (без расходов будущих периодов) и денежных средств, краткосрочных финансовых вложений, а также дебиторской задолженности.

Для всех этих коэффициентов существуют предельные значения, превышение которых свидетельствует о неблагоприятном финансовом положении фирмы и наличии опасности банкротства.

Считается, что последнее достаточно точно можно предсказать с помощью формулы Альтмана, связывающей величину активов, пассивов, оборотного капитала, нераспределенных прибылей, доходов от основной деятельности, объема продаж, рыночной стоимости обычных и привилегированных акций.

Фирма, находящаяся в состоянии банкротства, подлежит реструктуризации или ликвидации. Реструктуризация может заключаться в выделении и концентрации жизнеспособных производств путем закрытия или объединения подразделений, изменения хозяйственных связей, финансового оздоровления, реорганизации.

#### § 4. Страхование рисков

Для менеджеров важно не только оценить действительную величину риска, которому подвергается организация, но и при невозможности его предотвращения обеспечить хотя бы частичное возмещение убытков. Одним из способов этого является страхование.

**Страхование** — это система мер по защите интересов физических и юридических лиц за счет денежных фондов, формируемых из уплачиваемых ими страховых взносов. Эти фонды находятся в распоряжении страховщика, который принимает на себя обязанность при возникновении страхового случая возместить застрахованному лицу полностью или частично его ущерб, т. е. стоимость уничтоженного или утраченного имущества, определяемую на основе оценки.

Сумма, выплачиваемая в покрытие страхового случая, получила название *страховое возмещение*. Оно может быть меньше стоимости риска, т. е. фактических убытков, затрат по их предупреждению или возмещению.

Стоимость риска состоит из трех элементов.

1. Стоимость контроля за ним, которая определяется затратами на проведение предупредительных мероприятий, обеспечивающих безопасность организации. Хорошо налаженная система безопасности позволяет получать скидки при внесении страховых платежей (взносов, премий).

2. Речь идет о стоимости риска, остающегося на ответственности организации. В этом случае страховщик ответственности не несет, и убытки покрывает сам страхователь. Но для того чтобы получить большие взносы, страховщики обычно переоценивают величину рисков.

3. Учитываются затраты, связанные с передачей риска на страхование, — расходы по оформлению сделки, контролю и т. п.

Страхование оказывает благоприятное воздействие на предпринимательскую деятельность, ибо страхователь получает уверенность, что при наступлении ущерба получит необходимую компенсацию. Это позволяет более активно действовать на рынке и развивать свой бизнес.

Различают следующие виды страхования в бизнесе:

1) личное страхование, например, страхование работников предприятий с особо опасными условиями труда;

2) имущественное страхование. Его объектами являются товарно-материальные ценности и имущественные интересы страхователей;

3) страхование экономических рисков. Оно позволяет оградить собственность от потенциальных опасностей природного и производственного характера;

4) страхование гражданской ответственности. Оно помогает лицу, виновному в причинении кому-то ущерба, возместить его.

По установленному порядку можно застраховать свое имущество в целом по балансовой стоимости или выборочно какую-то его долю (например, целиком предприятие, отдельные агрегаты и т. п.). При страховании по балансовой стоимости компенсируется действительный ущерб в сумме, не превышающей восстановительной стоимости,



на день гибели или повреждения имущества без учета инфляции. Приобретенные товарно-материальные ценности и готовая продукция страхуются по фактической стоимости.

Имущество в соответствии с договором может быть застраховано по системе пропорциональной ответственности, т. е. величина страхового возмещения покрывает только часть ущерба.

При страховании по системе первого риска страховое возмещение производится в размере ущерба, если тот не превышает страховую сумму (первый риск). В противном случае (второй риск) величина превышения не возмещается.

При оформлении договоров страхования имущества страхователь обязан обеспечить страховщику возможность произвести осмотр объектов, своевременно сообщать об изменении их состояния или о заключении параллельных договоров с другими фирмами, когда возмещение, получаемое от всех страховщиков, не может превышать страховой стоимости.

При определении размеров ущерба имуществу, который при необходимости может осуществляться с помощью экспертов, различают его полную гибель, пропажу или уничтожение и частичное повреждение.

В обоих случаях в *прямых затратах* на восстановление имущества учитывают стоимость материалов и запасных частей для ремонта, оплату труда рабочих. Также определяются компенсируемые и дополнительные затраты.

*Компенсируемыми* считаются затраты, связанные со спасением имущества или предотвращением еще большего ущерба, а также с приведением поврежденного имущества в порядок. *Дополнительные* — это затраты, вызванные срочностью проведения работ, необходимостью одновременно с восстановлением модернизации. Данные затраты не возмещаются, если это не предусмотрено специальным договором.

Личное участие страхователя в покрытии ущерба выражается через франшизу, т. е. определенную часть ущерба, не подлежащую возмещению страховщиком. Франшиза может быть условной и безусловной. При условной — страховщик освобождается от ответственности за ущерб, если его размер не превышает величину франшизы. Остальная часть ущерба возмещается полностью. При безусловной — размер ответственности страховщика определяется величиной ущерба за вычетом франшизы. Иными словами, в любом случае франшиза остается страховщику.

Рассмотрим основные направления страхования, о которых необходимо иметь представление менеджеру.

1. Страхование на случай потери прибыли и возникновения убытков вследствие остановки производственного процесса, вызванной стихийными бедствиями, авариями и другими аналогичными причинами,

или сокращения его объема. При этом страховщики не несут ответственности за остановки производства вследствие военных действий, гражданских волнений, несоблюдения техники безопасности, а также если потери были незначительными. Ставки страховых платежей рассчитываются индивидуально для каждого клиента и в среднем оказываются вдвое выше, чем при страховании имущества.

2. Страхование за вред, причиненный окружающей среде в результате загрязнения, вызванного хозяйственной деятельностью предприятия. Его цель — помочь справиться с финансовыми трудностями, когда нужно, например, выплачивать штрафы или компенсации пострадавшим. Страховое возмещение выплачивается в данном случае, если загрязнение произошло в результате внезапного несчастного случая, при том, что все правила техники безопасности соблюдались надлежащим образом.

3. Страхование кредитных рисков, связанных с невозвратом кредита, имеет два направления. Во-первых, финансовый риск страхует кредитор; во-вторых, заемщик на случай невозможности своевременно расплатиться по долгам.

4. Страхование технических рисков, связанных с проведением строительно-монтажных работ, новой техники, технологии и т. п. Убытки подлежат возмещению, если они возникли вследствие случайной ошибки или непреднамеренных действий лиц, имевших необходимую подготовку для соответствующей работы.

5. Страхование рыночных рисков. Страхователям возмещаются потери, возникшие вследствие неблагоприятного и непредсказуемого изменения конъюнктуры рынка, а также других условий осуществления предпринимательской деятельности. Это позволяет возместить возможный ущерб, если застрахованные рыночные операции в течение установленного времени не приносят нужного результата.

## **§ 5. Хеджирование как инструмент управления рисками**

Хеджирование — это специфический способ страхования цены реальных и финансовых активов (валюты, ценных бумаг) от риска нежелательного падения для производителя или нежелательного повышения для потребителя. В результате лицо, осуществляющее его, имеет возможность избежать экономических потерь, а при благоприятном стечении обстоятельств рассчитывать даже на определенную прибыль.

Идея хеджирования основывается на том, что люди, в силу того, что они обладают разными знаниями, опытом, информацией о положении дел, наконец, чутьем, интуицией, темпераментом и т. п., по-разному оценивают ситуацию и перспективы ее развития. Поэтому они неодинаково подходят к определению будущей цены актива. Орудием хеджирования являются фьючерсная и опционная сделки.

**Фьючерсная сделка** предполагает, что одна сторона обязуется в установленный срок поставить определенное количество биржевых активов по оговоренной цене, а другая — принять и оплатить их. Фьючерсный контракт не может быть расторгнут, и чтобы его аннулировать, нужно заключить встречную сделку. Механизм контракта предполагает внесение залога (депозита), который при осуществлении сделки возвращается.

Рассмотрим, как осуществляются такого рода сделки.

Различается хеджирование продаж и хеджирование покупкой.

Хеджирование продаж (короткое) предполагает заключение продавцом фьючерсного контракта, предусматривающего фиксацию цены в целях страхования от снижения цены в будущем.

Предположим, что заключается контракт на поставку через полгода биржевого актива по цене 1400 руб. за единицу при текущей рыночной цене 1250 руб. за единицу. Здесь возможны следующие варианты.

1. Текущая рыночная цена снижается с 1250 до 1200 руб., а на бирже с 1400 до 1350 руб. В этом случае при продаже актива на рынке возникает убыток 50 руб. Одновременно за 1350 руб. выкупается фьючерсный контракт, за который партнер по биржевой сделке уплатил 1400 руб. Таким образом, убыток в одном случае был компенсирован прибылью в другом.

2. Цена на наличном рынке возрастает с 1250 до 1350 руб. за актив, а на фьючерсном с 1400 до 1500. В этом случае имела место упущенная выгода в 100 руб., но цель страхования цены достигнута. При дальнейшем росте цены величина упущенной выгоды возрастает, но удается удержать уровень цены, на который изначально ориентировался продавец.

При сближении рыночной и контрактной цен хеджирование теряет смысл, ибо выгоды от него могут оказаться меньше, чем комиссионные, которые приходится уплачивать по каждой сделке.

Предположим далее, что заключен контракт на покупку товара (длинное хеджирование) на тех же условиях. Для покупателя в любом случае переплата из-за роста цены при приобретении товара на наличном рынке будет перекрыта равновеликим выигрышем от продажи контракта на фьючерсной бирже.

1. Пусть текущая цена возрастает до 1350 руб. за актив, а фьючерсная — до 1500 руб. за актив. Тогда при покупке товара на наличном рынке будет иметь место убыток в 100 руб., а при продаже фьючерсного контракта — прибыль в 100 руб.

2. Пусть текущая цена падает до 1200 руб. Тогда при покупке на наличном рынке будет иметь место выигрыш в 50 руб., но при продаже контракта возникнут потери в 50 руб., составляющие упущенную выгоду, величина которой будет увеличиваться с падением цены. Тем не менее задача страхования планируемой цены покупки достигается.

На самом деле в реальной жизни все обстоит сложнее, ибо приходится учитывать изменение базиса, т. е. разницы между наличной и фьючерсной ценой товара, скорость движения которых не одинакова.

Страховать реальные сделки можно также путем покупки *опциона*. Он представляет собой контракт, по условиям которого продавец за определенную невозвращаемую плату, называемую премией, предоставляет покупателю право совершить в оговоренные сроки с определенной ценой исполнения сделку или отказаться от нее.

Величина премии зависит от соотношения спроса и предложения на рынке опционов, процентных ставок по краткосрочным депозитам (при их увеличении премия снижается, ибо полученные деньги можно положить в банк под более высокие, чем прежде, проценты), динамики цен на реальные активы (чем больше их колебание, тем выше премия, поскольку в этих условиях реализация актива чаще всего бывает выгодна); от срока исполнения опциона (при его приближении премия снижается, ибо колебания цены менее вероятны).

Возможность рисковать только премией делает опцион похожим на страховую полис.

По технике исполнения выделяют три вида опционов: 1) на право купить актив или фьючерсный контракт по определенной цене; 2) на право их продать; 3) на право выбрать одну из двух сделок.

Продажа опциона на продажу актива получила название «короткий пут», продажа опциона на покупку — «короткий колл», покупка опциона на покупку актива — «длинный колл», а покупка опциона на продажу актива — «длинный пут».

Рассмотрим механизм осуществления опционных стратегий. Предположим, что существует некий актив с рыночной ценой 50 тыс. руб. На него может быть приобретен опцион с премией 10 тыс. руб. Здесь возможны следующие случаи.

1. В ожидании роста цен приобретается опцион на покупку («длинный колл») с ценой исполнения 55 тыс. руб. Если текущая цена актива к моменту исполнения срока опциона будет меньше 55 тыс. руб., то он останется нереализованным; при цене от 55 до 65 тыс. руб. реализация

позволит сократить убытки; в дальнейшем возможно получение выигрыша, величина которого в принципе не ограничена. Если бы актив был куплен сразу, то затраты оказались бы 50 тыс. руб., а не 10 тыс. руб.

2. При ожидании падения рыночных цен приобретается опцион на продажу активов («длинный путь»), например, на тех же условиях. Здесь ситуация обратная. При цене активов выше 55 тыс. руб. он останется нереализованным, и будут иметь место убытки, равные по величине премии, т. е. 10 тыс. руб. При цене актива от 45 до 55 тыс. руб. можно снизить потери, например, актив на рынке приобретается за 50 тыс. руб., а выручка от его продажи по опционному контракту составит 55 тыс. руб.

3. При ожидании падения рыночных цен можно продать опцион на право покупки («короткий колл») на уже упомянутых условиях, т. е. за 55 тыс. руб. Тогда, если рыночная цена актива будет меньше этой величины, опцион окажется покупателем не реализованным, и продавец получает прибыль в размере премии.

4. При ожидании роста цен продается опцион на право продажи («короткий путь»). Если рыночная цена актива будет выше 65 тыс. руб., покупатель опцион не реализует, а продавец получает выгоду в размере премии (10 тыс. руб.). Если же цены упадут ниже 45 тыс. руб., будут иметь место чистые убытки.

Таким образом, хеджирование с помощью опционов происходит следующим способом. При покупке реальных активов можно одновременно приобрести опцион на их продажу, т. е. осуществить стратегию, называемую «синтетический длинный путь», а обязательство на поставку реальных активов застраховать с помощью приобретения опциона на их покупку. Такая стратегия называется «синтетический длинный колл». И в том, и в другом случае их потери будут ограничиваться величиной премии.

### *Краткие выводы по главе*

Управленческая деятельность сопряжена с риском — это аксиома. Сложность учета и управления рисками здесь обусловлена несколькими обстоятельствами.

Во-первых, на процесс управления влияет очень много факторов, гораздо больше, чем на функционирование того или иного технического устройства, которые трудно, а порой и невозможно, учесть.

Во-вторых, процесс управления ориентирован на людей, поведение которых субъективно, а поэтому не предсказуемо. Часто не только менаджер, но и они сами не представляют, как поступят в следующую минуту.

В-третьих, риски могут порождаться внешними обстоятельствами, на которые зачастую невозможно воздействовать.

Наиболее опасными видами управленческих рисков являются кадровый и финансовый. Снижение кадрового риска обеспечивается тщательным отбором персонала и постоянным наблюдением за ним, его поведением с помощью специалистов. Финансовые риски, в отличие от кадровых, чаще всего обусловлены ошибочным поведением менеджеров. Последние, стремясь получить побольше прибыли, зачастую принимают опасные решения, которые в случае неудачи приводят к банкротству. Чтобы избежать последнего, необходима четко продуманная финансовая стратегия, своевременное страхование наиболее существенных рисков в соответствующих учреждениях или с помощью биржевых операций.

## Глава 25

### УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

#### § 1. Место маркетинга в управлении организацией

Маркетинг — это, с одной стороны, разработка и осуществление системы мер воздействия на рынок товаров или услуг, производимых данной организацией, а с другой — переориентация на него ее производственной деятельности, определение масштабов и характера производства и продаж.

Предпосылками появления маркетинга стали: расширение ассортимента товаров и превышение предложения над спросом; усложнение процесса их разработки, производства и сбыта; усиление конкуренции; ускорение темпов социально-экономического и научно-технического прогресса, возрастание неопределенности хозяйственной жизни.

В этих условиях маркетинг облегчает создание и реализацию товара или услуги, в наибольшей степени соответствующих потребностям рынка, а также воздействие на потребителя, спрос и рынок с целью оптимизации объема прибыли.

Основными функциями маркетинга являются: 1) аналитическая, состоящая в изучении рынка, его структуры, которую образуют контрагенты, конкуренты, посредники, а также общей (внутренней и внешней) ситуации деятельности фирмы; 2) производственная, предполагающая разработку новых товаров; управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции; 3) сбытовая, «ведущая» организацией системы товародвижения, сервиса, проведением политики цен; 4) управленческая, связанная с планированием, организацией, контролем маркетинговых мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание взаимовыгодных отношений с посредниками и покупателями.

Деятельность по управлению маркетингом заключается в анализе рыночных возможностей, отборе целевых рынков, выборе и разработке конкретного товара, нахождении для него рыночной «ниши», определении основ ценовой политики, методов распространения товара; создании комплекса стимулирования спроса и сбыта (ФОССТИС), используемого для того, чтобы вызвать желательную реакцию потребителей; координации маркетинговых мероприятий (организация служб маркетинга, планирование, контроль и пр.).

Известный американский исследователь Ф. Котлер выделяет пять концепций управления маркетингом.

1. Концепция *совершенствования производства*, утверждающая, что потребители будут более благожелательны к товарам, которые широко распространены и доступны по цене. Это требует усилий по улучшению техники, технологии и организации их производства и распределения, снижению затрат. Такой подход целесообразен, если спрос превышает предложение и имеются реальные возможности уменьшить себестоимость.

2. Концепция *совершенствования товара*, полагающая, что потребители будут более благосклонны к товарам наивысшего качества с лучшими эксплуатационными свойствами и характеристиками.

3. Концепция *интенсификации* коммерческих усилий, суть которой состоит в том, что потребители не станут приобретать товары в достаточных количествах без активной рекламы и дополнительного стимулирования со стороны продавцов.

4. Концепция *маркетинга*, в соответствии с которой залогом достижения целей организации является правильное определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение их удовлетворения более эффективным и продуктивным, чем у конкурентов, способом. Таким образом, эта концепция исходит из нужд потребителей и их суверенитета.

5. Концепция *социально-этического маркетинга*, которая дополняет положения предыдущей концепции такими условиями, как одновременное сохранение и укрепление благополучия каждого потребителя и общества в целом.

## § 2. Управление разработкой товара

Под товаром можно понимать объект (материальный предмет, информация, услуга), предназначенный для продажи на рынке. Можно дать следующую классификацию товаров.

1. По характеру использования: товары длительного пользования (телевизор), кратковременного пользования (продукты питания), услуги.

2. По назначению — потребительские товары и товары производственного назначения. Потребительские товары, в свою очередь, делятся на товары повседневного спроса (постоянного спроса, например, хлеб; импульсной покупки — сувенир; для экстренных случаев — лекарство); предварительного выбора (сложная бытовая техника); особого спроса с уникальными характеристиками (предметы роскоши); пассивного спроса (новинки). К товарам производственного назначения относятся: сырье, материалы, детали, полуфабрикаты, комплектующие, объекты строительства, оборудование, производственные и иные услуги.

3. По форме — единичный товар, товарная группа, элементы которой различаются по одному или нескольким признакам, но в целом достаточно однородны; товар-объект, имеющий комплексный характер, например предприятие; товар-программа, например, бизнес-план; интеллектуальный, наукоемкий продукт.

Процесс управления товаром предполагает принятие решений о его концепции, марочном наименовании, упаковке, уровне сервиса, ассортименте и номенклатуре, действиях фирмы на каждой стадии его жизненного цикла.

Под *концепцией товара* понимается система базисных представлений предприятия-изготовителя о создаваемом продукте и его рыночных возможностях. Такой продукт может быть нововведением (разработанным самостоятельно или приобретенным у других фирм), которое потребитель считает значимым, или модификацией существующего (новые модели, стили, цвета). Обычно модификации ускоряют темп продаж в большей степени, чем нововведения.

Освоение новой продукции связано с риском, но при успехе может давать фирме большую прибыль и контроль над рынком. Чтобы новый продукт преуспел, он должен обладать желательными для потребителей качествами, а также теми или иными уникальными свойствами, а потребители — иметь информацию о его характеристиках и выгодах, связанных с приобретением. Скорость признания продукции рынком зависит от ее особенностей, соответствия интересам потребителей и маркетинговых усилий фирмы.

В то же время выход фирмы на рынок с новым продуктом бывает неудачным. Неудачи могут быть абсолютными и относительными. Первые имеют место, если компания не способна компенсировать расходы на производство и маркетинг и несет прямые финансовые потери; вторые — когда, несмотря на прибыль, фирма не достигает в целом поставленных целей, что наносит удар по ее престижу. Это имеет место при отсутствии ярко выраженных преимуществ товара, плохом планировании, несвоевременном начале его производства и реализации.



Продукты выпускаются на рынок под определенной *товарной маркой*, т. е. наименованием, символом, знаком, рисунком или их сочетанием, предназначенными для идентификации их принадлежности данному производителю или продавцу. Товарная марка существует как *фирменное имя* (слово или группа слов, которые могут быть произнесены), *фирменный знак* (символ, рисунок или отличительный цвет), торговый образ (персонифицированная торговая марка), товарный (торговый) знак, являющийся частью марки и обладающий правовой защищенностью.

Известность марки облегчает идентификацию продукции; гарантирует определенный уровень качества, престижности; облегчает рекламу, оказывает положительное психологическое воздействие на потребителей.

Управленческие решения в данной области могут касаться следующих вопросов.

1. Будут ли товары продаваться как марочные (последнее обстоятельство может повысить их ценность)?

2. Под чьей маркой будут продаваться товары: частной (производителя или посредника) или общей, содержащей наименование продукции, и какие отличительные черты обеспечат ее позицию (долговечность, надежность, прочность, простота в эксплуатации и др.)?

3. Каким будет марочное наименование: индивидуальным для каждого товара; единым для всех товаров, коллективным для группы товаров, сочетающим индивидуальную товарную марку и торговое название фирмы?

4. Каковы границы использования марки? Их можно, например, расширять, используя одну марку для нескольких изделий, что помогает сократить затраты на рекламу; можно использовать несколько марок для товаров одной категории.

Близки к ним по сути управленческие решения об упаковке (какой она должна быть и какую задачу выполнять — защитную, информационную, расфасовочную и др.) и маркировке товара (этикетке), которая его идентифицирует, квалифицирует по сортности, описывает и пропагандирует. Таким образом, оба эти атрибута товара выполняют важные маркетинговые функции.

Фирмы чаще всего выходят на рынок не с одним, а с целым *ассортиментом* товаров, т. е. их группой, в рамках которой те обладают общим признаком (свойства и функции, способ продажи, потребители, диапазон цен и пр.). Здесь управленческие решения принимаются о широте ассортимента, его наращивании за пределы того, что производится в настоящее время, выходе на верхние и нижние ценовые уровни, насыщении (добавление новых видов изделий). Каждый товарный ассортимент требует собственной стратегии маркетинга.

Совокупность всех ассортиментных групп, предлагаемых фирмой, получила название товарной номенклатуры. Объектами управленческих решений являются ее широта (количество ассортиментных групп), насыщенность (число составляющих товаров), глубина (вариантность одного и того же товара), гармоничность (степень близости между товарами разных ассортиментных групп).

Следующая группа маркетинговых решений — *о сервисе*. Здесь определяются перечень услуг (предпродажное и послепродажное обслуживание, гарантии, доставка, монтаж и др.), уровень по сравнению с конкурентами, организация и формы обслуживания.

Наконец, важным объектом управления является *жизненный цикл товара* (период от его появления на рынке до исчезновения), состоящий из четырех этапов, каждый из которых требует своей стратегии маркетинга.

1. Этап *выведения товара на рынок* начинается с момента его поступления в продажу. Этот процесс требует большого времени, ибо сбыт в этот период растет медленно из-за нехватки мощностей, неотлаженности организации, настороженности потребителей. Потери здесь возникают из-за больших производственных и маркетинговых (на рекламу, стимулирование) издержек, а прибыль, если и есть, то невелика; поэтому немного и конкурентов. На этапе внедрения задача управления маркетингом состоит в том, чтобы сформировать ожидания потребителей и создать рынок для нового товара.

2. На *этапе роста* производство, сбыт и реклама налаживаются, повышается качество товара. Он признается покупателями, и темпы продаж резко возрастают, что приводит, несмотря на падение цен, к увеличению прибыли, но появлению конкурентов, предлагающих товар с новыми свойствами. Затраты фирм на сбыт сохраняются на прежнем уровне или слегка увеличиваются из-за необходимости противодействовать соперникам. Цель управления маркетингом состоит здесь в дальнейшем расширении сбыта за счет внедрения на рынок модификаций базовой модели, проникновения в новые сегменты, повышения качества, маневрирования ценами и т. д.

3. Этап *зрелости* характеризуется замедлением и стабилизацией темпов сбыта, ростом затрат на НИОКР, падением прибыли (в целом и на единицу продукции). Конкуренция достигает максимума, и начинается интенсивная модернизация производства, расходы на которую могут достигать 50—60 % всех затрат. Возникает также необходимость модификации рынка (поиск новых потребителей, новых сегментов, интенсификация); товара (улучшение качества, свойств, оформления); комплекса маркетинга (снижение цены, реклама, льготы, стимулирование продаж и пр.).

4. На *этапе спада* производство и сбыт резко сокращаются из-за асыщения спроса, появления новых товаров и технологий, изменения кусов. Продажа товара на этой стадии связана со все большими затратами на рекламу и стимулирование и часто приводит к убыткам. Здесь у фирмы есть три управленческие альтернативы: сократить производство и сбыт; оживить продукт, изменить его упаковку, способы продаж и др. (но это возможно не для всех товаров); полностью прервать выпуск.

### **§ 3. Управление сегментацией рынка и позиционированием товара**

Под сегментацией рынка понимается выделение специализированных групп потребителей (где бы они ни находились), объединенных какими-либо характерными особенностями и получивших название рыночных сегментов. Последние характеризуются:

сходством потребителей (потребностями, доходами, периодичностью закупок, поведением, одинаковой реакцией на стимулы и др.), что позволяет объединить их в один сегмент и ориентировать на них выпуск продукции;

четкими границами;

возможностью измерять, анализировать, оценивать рыночные параметры, использовать эффективные методы сбыта;

отличием потребителей от других, служащим основой применения здесь специальной маркетинговой стратегии;

достаточным числом покупателей, делающим выгодными затраты на маркетинг, и хорошими контактами с ними.

При отборе сегмента для будущей деятельности учитывается не столько его размер, сколько острота конкуренции, сильные и слабые стороны конкурентов. Поэтому фирма сосредоточивает внимание на группах покупателей, спрос которых в настоящее время удовлетворен не полностью.

Необходимость сегментации обусловлена переходом от массового производства к индивидуализированному, обострением проблемы реализации, задачей приспособления рынка к потребностям.

Выделяются следующие принципы, или факторы, сегментации потребительских товаров:

социальные (национальность, возраст, пол, семейное положение, культура, принадлежность к той или иной группе);

экономические (доходы, возможность получения кредита, уровень потребления, льготы);

географические (местонахождение, особенности климата);

психологические, действие которых во многом зависит от возраста и пола (отношение к новому, рекламе, покупке, здоровью, престижу и др.); потребительские мотивы (цена, качество, обслуживание, совместимость с приобретенными ранее товарами, марка).

Сегментация товаров производственного назначения может осуществляться по целям их использования, по типу финансирования, по отраслям и сферам деятельности и т. п.

Управление процессом сегментации состоит в принятии решений о количестве сегментов, их конкретном перечне, маркетинговых стратегиях, направленных на завоевание прочных позиций фирмы на определенном сегменте рынка. Для этого сегменты оцениваются с точки зрения их привлекательности или конкурентных преимуществ.

К проблеме сегментации существует несколько подходов.

1. *Массовый маркетинг* предполагает выпуск для всех сегментов одного товара и обеспечение ему привлекательности с целью максимизировать сбыт и прибыль. Стратегия массового маркетинга ориентируется на широкий потребительский рынок (обычно национальный) с использованием одного базового плана маркетинга.

2. *Дифференцированный маркетинг* ставит во главу угла производство и сбыт нескольких товаров с разными свойствами, качеством, оформлением, отличающимися от товаров конкурентов, что получило название множественной сегментации. Стратегия множественной сегментации учитывает сильные стороны как сегментной, так и массовой организации маркетинга и весьма прибыльна, поскольку создает дополнительные гарантии сбыта, но требует явно выраженной специфики продуктов в каждом сегменте.

3. *Целевой маркетинг* ориентируется на разработку «своих» товаров и комплексов маркетинга для нескольких сегментов (целевой сегмент) с учетом сильных и слабых сторон фирмы.

4. *Концентрированный маркетинг* сосредоточен на одном сегменте рынка. Это привлекательно для фирм с ограниченными ресурсами, и позволяет максимизировать прибыль на единицу продукции.

Стратегия рыночной сегментации обычно распространена среди небольших специализированных фирм, из которых сегодня часто состоят крупнейшие компании. Она максимизирует не сбыт и совокупные доходы, а прибыль на единицу продукции путем использования слабых и обхода сильных сторон конкурентов.

Сегодня важно не просто определить для себя рынок или его сегмент, но и отыскать на нем *нишу* (место, не занятое или не достаточно используемое конкурентами), где предприятие обеспечило себе гос-

подстывающее положение, было бы прибыльным и имело возможности быстрого роста. Ниша может быть вертикальной, охватывающей многие группы потребителей, и горизонтальной, обеспечивающей удовлетворение им широкого набора потребностей.

Части рынка, которыми по той или иной причине пренебрегают, называются рыночными окнами.

Управление процессом выбора ниши и определения места товара на рынке по отношению к другим товарам, обеспечивающего необходимую конкурентоспособность, называется *позиционированием*. Позиционирование является логическим продолжением сегментирования и осуществляется по одному или нескольким признакам, таким как цена, дизайн, скидки, обслуживание, имидж и др.

Позиционирование товаров на рынке, обеспечивающее им конкурентные преимущества, требует изучения потребностей покупателей, их отношения к предлагаемым продуктам, положения последних по сравнению с конкурирующими. В результате происходит выбор сегмента, а затем позиционирование товара на нем. Возможны два варианта позиционирования: рядом с конкурентом с последующей борьбой с ним и создание товара, не имеющего аналога.

#### § 4. Управление процессом товародвижения

Под товародвижением понимается реализация товаров, перемещение их от производства к потребителю. Комплекс товародвижения, становящийся объектом управления, включает внутренние и внешние элементы.

Внутренними являются: планирование способов осуществления этого процесса, заключение сделок, обработка и оформление заказов, контроль качества изделий, подбор их оптимальных партий, упаковка, отгрузка и др. К внешним относятся: транспортировка, хранение на промежуточных складах (длительное и транзитное) и организация сбыта. Цель управления товародвижением — доставка товаров в нужное место с наименьшими затратами в установленные сроки.

Товародвижение осуществляется через каналы — совокупность фирм и физических лиц, с помощью которых происходит передача продуктов и прав собственности на них от производителя к потребителю. С помощью каналов товародвижения выполняются также функции исследования рынка, информирования контрагентов и потребителей, взаимодействия с ними.

Каналы товародвижения могут быть простыми и сложными. Простые предполагают прямую передачу продукции от производителя к потребителю; сложные (косвенные) включают в этот процесс посредников.

Простые каналы используются, как правило, крупными поставщиками уникальной продукции производственного назначения, которым необходима длительная постоянная связь с потребителями. Поскольку посредники здесь отсутствуют, считается, что такие каналы имеют *нулевой уровень*.

Но чаще на практике используются *многоуровневые каналы*, включающие то или иное количество посредников, — организаций оптовой и розничной торговли, с которыми система сбыта может работать более эффективно.

Оптовая торговля обеспечивает производителям сбыт товаров при минимальных контактах с потребителями и издержках, маркетинговую, техническую поддержку поставщиков и потребителей, стимулирование сбыта, формирование товарного ассортимента, финансирование, предоставление информации о рынке, консультационные услуги. Она обеспечивает хранение, берет на себя риски хищения, повреждения, старения, проводит сортировку товаров, закупку, продажу и межрегиональное перемещение их крупных партий, снижая этим общие издержки.

Розничная торговля — это конечный этап каналов сбыта. Здесь товары и услуги продаются конечному потребителю. Непосредственный контакт с потребителем часто не запланирован, случаен, поэтому необходимо специальное привлечение его внимания, требующее значительных затрат.

Каналы товародвижения характеризуются длиной (числом участников в цепочке); шириной (количеством независимых субъектов в каждом ее звене); структурой (соотношением между объемами прямых продаж и продаж через посредников). На практике крупные фирмы, в зависимости от характера товара, стадии его жизненного цикла, сегмента рынка и т. п. используют многоканальные системы, когда товар реализуется максимально возможным числом посредников.

Каналы товародвижения могут образовывать вертикальные и горизонтальные маркетинговые системы.

*Вертикальные системы*, где все участники зависят друг от друга, могут быть *корпоративными*, находящимися под контролем одного владельца (предприятия оптовой торговли самих производителей — сбытовые отделения, реализующие и хранящие товары, и сбытовые конторы), *договорными* и *управляемыми* мощной головной фирмой (производителем, оптовиком, розничным магазином). При управляемом канале она планирует программу маркетинга и распределяет ответственность между остальными участниками.

*Горизонтальные системы* образуют независимые посредники. Прежде всего это коммерческие торговые организации, приобретающие вместе с продукцией право собственности на нее. Они бывают с ограниченным или полным циклом обслуживания (хранение, кредитование, доставка, управление); узкоспециальными (охватывают часть ассортиментной группы), неширокого насыщенного ассортимента (1—2 ассортиментные группы), смешанного ассортимента (несколько групп).

К независимым посредникам относятся также брокеры, сводящие покупателей и продавцов, и агенты, представляющие интересы тех и других на долгосрочной основе. Торговые агенты и брокеры не приобретают права собственности на товар и не несут за него ответственности.

Независимые посредники могут включить товар в комплект с другими товарами, пользующимися спросом, участвовать в разработке маркетинговых планов производителей, брать на себя часть их расходов по перевозке, рекламе, снимают с него многие расходы и заботы, поскольку располагают своим сектором рынка, тесными связями с клиентами, их доверием.

В то же время они лишают производителя контроля над созданной продукцией и частью прибыли. Чем больше посредников использует фирма, тем меньше она контролирует маркетинговую ситуацию. Поэтому вопрос о передаче им тех или иных функций определяется экономической целесообразностью, возможностью экономии посреднических, складских и иных затрат.

От правильного управления выбором канала реализации во многом зависят расходы, прибыль и успех фирмы на рынке. Поэтому здесь тщательно учитывают особенности всех его элементов — производителей (их цели, ресурсы, опыт, специализация, отношение к системе сбыта), потребителей (количество, концентрация, потребности, размер покупки), конкурентов (число, концентрация, методы борьбы), товара (сложность, стоимость, сохранность, объем, частота отправок, делимость), каналов товародвижения (количество, звенность, традиционность, организация, доступность).

Но в любом случае значительная доля успеха определяется сотрудничеством производителей и посредников в каналах товародвижения, которое во многом зависит от выгодности условий осуществления сделок, системы скидок, комиссионных, компенсаций и др.

## § 5. Управление ценообразованием

Объектами управленческой деятельности в сфере ценообразования являются: 1) формирование ценовой политики; 2) определение или изменение уровня цен на производимые товары и новинки; 3) порядок применения надбавок и скидок и др.

Проводимая фирмой *ценовая политика* может иметь три основных ориентира: расширение сбыта и доли рынка; максимизация прибыли и быстрое поступление наличности; сохранение существующего положения на рынке.

Ориентация ценовой политики на *сбыт* осуществляется прежде всего с помощью стратегии «проникновения», основывающейся на низких ценах. Она позволяет привлечь дополнительных покупателей и

захватить значительную долю рынка. Это даст гарантию стабильных доходов на длительную перспективу, увеличивает валовую прибыль, несмотря на падение ее доли в единице продукции, позволяет снизить затраты. Однако подобный подход оправдан лишь в тех случаях, когда покупатели чувствительны к цене, т. е. спрос эластичен; возможна существенная экономия на масштабах производства; велика емкость рынка; низкие цены не привлекают новых конкурентов.

Ценовая политика, ориентированная на *прибыль*, предполагает два возможных варианта действий. В основе одного лежит стремление максимизировать доход от продажи единицы изделия. В основе другого — прибыль от продажи всей продукции.

Значительный общий доход связан обычно с низкими ценами продвижения, позволяющими сбывать большие партии товаров.

Высокая прибыльность продажи единицы изделия обусловлена продажей дорогих престижных товаров потребителям, заинтересованным в их новизне и качестве и нечувствительным к цене. В данном случае реализуется так называемая стратегия «снятия сливок». Ее целесообразно применять, когда есть много покупателей слабо чувствительных к цене; издержки производства достаточно стабильны и умеренны; высокая первоначальная цена оттолкнет конкурентов, но будет поддерживать образ товара класса «люкс».

После того как первоначальный престижный спрос насыщен, цена может быть несколько понижена для привлечения очередной группы покупателей, что при необходимости формально обосновывается выпуском более простой модели изделия.

Если ценовая политика ориентируется на *сохранение позиций фирмы*, что имеет место в условиях неустойчивости рынка и преобладания предложения над спросом, возникает необходимость использовать стратегию *пониженных цен* в расчете на благожелательную реакцию покупателей. Она может реализовываться до тех пор, пока покрываются издержки производства, и даже несколько больше.

В целом использование высоких цен формирует сегменты рынка, в которых фирма может стать безусловным лидером, создает препятствия для конкурентов, но может стимулировать их к созданию аналогичной продукции и ее продаже по пониженным ценам; позволяет в спокойной обстановке совершенствовать товар и осуществлять поиск оптимальной цены и др.

Успех здесь может обеспечить хорошая реклама, знакомящая широкие массы покупателей с потенциальными достоинствами товара и выгодами от его приобретения.

Низкие цены в свою очередь позволяют формировать надежный сбыт уже на ранних стадиях освоения товара, обеспечивают получение стабильных долгосрочных прибылей, а также ограничивают возможности конкурентов.



Цены на рынке редко бывают стабильными. Они постоянно меняются в зависимости от издержек производства, спроса, наличия производственных запасов, резервов мощностей и ряда других моментов.

Цены обычно снижают, если производственные мощности работают с хронической недогрузкой, что позволяет повысить спрос и выпуск товаров. В результате чего можно существенно сократить затраты и добиться доминирующего положения на рынке, особенно когда соперники снижают цены первыми.

Повышение цен целесообразно тогда, когда товар пользуется большим спросом и у него нет серьезных конкурентов, а также в условиях инфляции. Обычно это делают заблаговременно, чтобы опередить последнюю, и по возможности незаметно (например, путем отмены скидок, увеличения в ассортименте доли относительно дорогих товаров, введения новой расфасовки и др.). При этом стараются более точно спрогнозировать реакцию рынка.

Для увеличения прибыли фирмы могут пользоваться так называемой *ценовой дискриминацией*, т. е. продажей товаров по различным ценам в зависимости от места, времени и категории покупателей.

Ценовая дискриминация возможна, если: рынок поддается сегментированию, а отдельные его сегменты отличаются друг от друга по интенсивности спроса; покупатели, находящиеся в разных сегментах, не имеют возможности перепродавать товар друг другу; в эту политику не могут вмешаться конкуренты; не будет иметь место нарушение законодательства.

Управление ценами может осуществляться также с целью стимулирования спроса, для чего используются различного рода надбавки и скидки.

Чаще всего используются следующие виды скидок: за продажу наличными; за покупку крупных партий товара; за перепродажу его посредниками; за приобретение в особых случаях, например, во время ярмарок, выставок-продаж; за сезонность (покупку весной зимних вещей, а осенью — летних); за сдачу старых товаров и т. д. Иногда скидки используются в качестве рекламы для привлечения максимального числа покупателей. В то же время, при наличии большого числа каналов сбыта политика предоставления высоких скидок может привести к потере доходов, а низких — к потере покупателей.

Наряду со скидками в процессе управления ценообразованием широко используются ценовые надбавки. Их цель состоит в снижении спроса (для имиджа фирмы менее опасно «заламывать» высокие цены, нежели оставить неудовлетворенными запросы потребителей) и более равномерном распределении экономического эффекта между продавцом и покупателем.

## § 6. Управление контактами с потребителями

Воздействие на потенциального потребителя включает шесть последовательных этапов: осознание, знание, благожелательное отношение, предпочтение, убеждение и покупка. Первые три этапа призваны обеспечить его необходимыми общими сведениями о фирме и товаре, побудить интерес к ним и сформировать первичный спрос. Перед этапом выбора предпочтения стоит задача улучшить образ фирмы, внушить доверие к ней; перед этапом убеждения — внушить уверенность, что возникшие запросы будут лучше всего удовлетворены именно ей.

Комплекс маркетинга, ориентированный на контакты с потребителями, состоит из четырех элементов: реклама, пропаганда (неличное, неоплачиваемое распространение сведений об организации), личные продажи (устное представление товара в беседах с потенциальными покупателями); стимулирование сбыта (напоминание о фирме и ее товарах с помощью выставок, презентаций и др.).

Предпочтения тем или иным элементам этого комплекса определяются такими факторами, как: тип товара или рынка (ширпотреб обычно нуждается в рекламе, а товары производственного назначения требуют личной продажи); стратегия обеспечения продаж (проталкивание товара или привлечение потребителя); степень готовности покупателя; этап жизненного цикла товара.

Под *рекламой* понимается деятельность, связанная с привлечением внимания потребителей к товару или услуге конкретного производителя, посредника, продавца, содержащая призыв к их приобретению и использованию. Она распространяется под их маркой, за их счет и выполняет функции распространения сведений о фирме-производителе, воздействия на потребителей с целью формирования положительного мнения о фирме, поведения, мотивации и т. п. Реклама характеризуется общественным воздействием, способностью к увещанию путем многократного повторения обращения, экспрессивностью, обезличенностью.

Успешная реклама требует хорошего знания потенциальных покупателей, их потребностей, привычек, обычаев, особенностей своего товара и товаров конкурентов, альтернативных способов удовлетворения потребностей, основных социально-экономических тенденций.

Управление рекламой состоит прежде всего в выборе ее направленности и каналов распространения. Таковыми могут быть: прямое обращение (по почте, лично), печатная реклама (газеты, журналы, проспекты, каталоги и буклеты); электронные средства информации, привлекающие наиболее массовую аудиторию; наружное размещение на транспортных средствах и уличных щитах; действия торговых агентов

на месте продажи; сувениры. Критерием выбора каналов распространения рекламы является минимизация затрат на один рекламный контакт с потенциальным покупателем.

По направленности реклама бывает увещательной (формирует избирательный спрос), информативной, сравнительной, напоминающей и подкрепляющей.

С рекламной практикой тесно связана система связи с общественностью (*паблик рилейшнз*) и пропаганда (*паблисити*). Их задача состоит в формировании благоприятного мнения о продавце или производителе среди потенциальных клиентов, доверия к фирме, ее деятельности, руководству и товару. Для этого используются статьи о фирме или товаре в серьезных изданиях, кино- и видеофильмы, пресс-конференции, профессиональные выставки, благотворительные акции, презентации, регулярная публикация отчетов о коммерческой деятельности и др. При том же что и у рекламы охвате аудитории, они не кажутся столь навязчивыми и лучше воспринимаются людьми.

*Личная продажа* с помощью торговых агентов эффективна особенно на стадии формирования покупательских предпочтений, а также при заключении сделок. Это обусловлено индивидуальным характером воздействия, его эмоциональностью, способствующей ответной реакции и установлению более тесных отношений.

*Стимулирование сбыта* использует целый набор средств воздействия: купоны, дающие права на скидки; премии; конкурсы; показы; демонстрации; экспозиции. Они привлекательны, информативны, побуждают к совершению покупки, предлагая уступки, льготы, зачеты старых вещей и пр. Стимулирование сбыта осуществляется среди потребителей и посредников с целью распространения среди них необходимой информации и побуждения к сделкам. Но эффект от него обычно кратковременный, и для формирования устойчивых предпочтений оно не годится. Кроме того, излишнее интенсивное стимулирование может ухудшить образ фирмы.

## § 7. Биржа как форма оптовой торговли

В практической работе менеджеру, управляющему в сфере производства, приходится решать проблемы сбыта и поставок материальных ресурсов. Выполнять эти задачи в современных рыночных условиях позволяют оптовые рынки, принявшие форму товарно-сырьевых бирж. Биржа — это наиболее развитая форма функционирования оптового рынка.

Характерными чертами биржи являются:

- торговля заменимыми товарами по стандартам и образцам, что дает возможность в момент купли-продажи реализовать не сам товар, а контракты на его поставку;
- регулярность торговли и ведение на этой основе сделок по строго определенным правилам;
- формирование цен на основе свободно складывающегося соотношения спроса и предложения;
- относительная свобода продавцов и покупателей в выборе контрагентов по торговым сделкам;
- стандартизация контрактов и минимальных партий товарных поставок.

Биржи возникли несколько сот лет тому назад. Слово биржа означает в переводе с греческого — сумку, кошелек. В средние века биржей именовали торговые дома и купеческие гильдии, собиравшиеся в них.

Современные биржи в основном организуются в форме акционерных обществ, не ставящих своей целью получение прибыли. Они созданы на принципах хозяйственной самостоятельности с правом юридического лица. Различают биржи двух типов: открытые и закрытые.

На *открытых биржах* кроме брокеров могут осуществлять торговые сделки и посетители, заплатив взнос за право участвовать в торгах в течение определенного периода времени или за право на разовое посещение.

На *закрытых биржах* торговые операции осуществляются только членами биржи или биржевыми брокерами.

При вступлении в члены биржи уплачивается взнос, который отражает стоимость «места» и дает право его собственнику на ведение биржевых операций. В случае выхода из состава членов биржи «место» продается биржевому комитету, который в свою очередь может продать его другому юридическому лицу, на некоторых биржах — и физическому лицу. Сделка происходит по рыночной цене, сложившейся на основе спроса и предложения.

Высшим органом биржи является собрание ее членов, а исполнительным органом — биржевой комитет (Совет директоров). На американских и европейских биржах избираются, кроме этого, президенты и вице-президенты бирж.

Для контроля за ходом работы и деятельностью исполнительных органов избираются контрольные комиссии.

Непосредственно управление работой биржи осуществляют несколько органов, в которые входят:

- расчетная палата — для проведения расчетов по заключенным сделкам и контролю за ходом выполнения контрактов;

- биржевой арбитраж — для юридической консультации и разрешения возникающих разногласий и споров;
- регистрационный комитет — для регистрации и оформления заключенных сделок и наблюдения за выполнением правил биржевой торговли;
- котировальный комитет — для проведения котировки, сбора информации о движении цен и подготовки информации к публикации в биржевом бюллетене;
- комитет по стандартам и качеству — для разработки биржевых стандартов, проведения экспертиз качества и решения вопросов по принятию товаров и их обращению на бирже;
- комитет по правилам биржевой торговли — для разработки и изменения правил биржевой торговли, типовых контрактов и контроля за их соблюдением;
- группы брокеров — для выполнения посреднических функций при совершении торговых сделок на бирже;
- служба безопасности — для защиты участников биржевых сделок и самой биржи от противоправных действий.

Работа биржи организуется по следующим секциям:

1. По торговле наличными (реальными) товарами.
2. По торговле будущим товаром или договорами поставок.

Все заключенные на бирже сделки подразделяются на две большие группы:

- 1) сделки с наличными, или реальными, товарами;
- 2) сделки на срок (фьючерсные сделки).

Сделки с реальными товарами заключаются с целью купли-продажи конкретных товаров. При этом они подразделяются на сделки «спот» — непосредственная купля-продажа товара и сделки «форвард» — поставка товара через определенное время. Обычно это 14 месяцев, но более распространенной является сделка на 6 месяцев.

Условия заключения сделок могут быть различными: по образцам и стандартам, на основе предварительного осмотра или без осмотра товара, по данным биржевой экспертизы и т. д.

Если товар поступил на склады биржи, то его владелец за сданный товар получает свидетельство (варрант), которое в дальнейшем передается покупателю против платежа. Товар может находиться во время торга в пути и ожидаться к прибытию в день биржевого собрания, может быть отгруженным или готовым к отгрузке. Но в любом случае все это должно быть подтверждено соответствующими документами.

Сделки «форвард» заключаются на будущий товар или по ценам на момент сделки, или по справочным ценам на момент открытия (закрытия) биржи, но могут по договоренности и на момент реализации сдел-

ки. На западных биржах цены по форвардным сделкам учитывают поправку в соответствии с ценами по сделкам «спот» исходя из динамики цен.

Заключение сделок на срок явилось результатом развития биржевой торговли, поскольку покупать и продавать отсутствующие или даже не произведенные товары стало возможным лишь в случае стандартизации товара, выработки единых критериев его оценки, приемлемой как для продавца, так и для покупателя.

*Фьючерсная торговля* является господствующей формой биржевой торговли на мировом рынке. Такие сделки не имеют целью куплю-продажу реального товара, а заключаются либо с целью получения в ходе ее ликвидации разницы от изменения цен за период действия контракта, либо в целях страхования (хеджирования) сделок с реальными товарами.

Фьючерсные сделки заключаются путем купли-продажи стандартизированных контрактов, в которых обусловлены все параметры, за исключением цены. Именно это и позволяет продавцам и покупателям реального товара применять механизм биржевых операций для страхования от неблагоприятного колебания цен. Кроме того, биржевые фьючерсные операции дают возможности для биржевой игры, которые по своим объемам значительно превосходят фьючерсные сделки с целью хеджирования. Так, например, фьючерсные операции по серебру превышают его производство в 50 раз, по меди — в 8 раз, по сахару и кофе — в 2,5 раза.

Страховые операции на фьючерсной бирже всегда состоят из двух сделок. Первая — фьючерсная — на куплю или продажу контрактов на товар, вторая — обратная офсетная сделка — соответственно на продажу или покупку контрактов на тот же товар.

Механизм хеджирования можно представить себе на таком примере. Допустим, владелец товара заключил форвардную сделку с поставкой товара через три месяца. Страхуясь от падения цен в момент реализации, он дает указание брокеру продать фьючерсные контракты на такую же партию товара и с тем же сроком поставки. Через три месяца в момент совершения сделки с реальным товаром он одновременно ликвидирует фьючерс путем проведения офсетной сделки на покупку такой же партии товара. По фьючерсной сделке цена товара составляла, например, 200 тыс. долл.; по заключенной через три месяца офсетной в связи с падением цен — 180 тыс. долл. Продав реальный товар за 180 тыс. долл. и предоставив в расчетную палату биржи фьючерсный и офсетный контракты на продажу такой же партии товара за 200 тыс. долл. и ее покупку за 180 тыс. долл., владелец товара, таким образом, получает разницу от изменения цен в

20 тыс. долл., что и компенсирует ему потери от падения цен по реальной сделке на эту же сумму.

Если, например, цены через три месяца не упали, а возросли до 220 тыс. долл., то владелец товара все равно проводит офсетную операцию по покупке такой же партии товара, для того чтобы ликвидировать фьючерсную сделку. При этом полученная разница от повышения цен по реальной сделке покрывает разницу в ценах по фьючерсной и офсетной операциям.

Таким образом, *хеджирование* — это операция, позволяющая страховать цену от падения, но не дающая выгоду от роста цен.

Хеджирование производится при покупке товара от возможного повышения цен.

Механизм фьючерсных операций используется достаточно широко и для спекулятивной игры на бирже. При этом биржевые посредники, играя на повышение или понижение цен, не имеют в виду поставку реального товара. Заключая, к примеру, фьючерсную сделку на продажу товара с поставкой к определенному сроку в будущем при игре на понижение, в назначенный срок заключают офсетную сделку на покупку такой же партии товара. При правильном прогнозе изменения цен, предоставив в расчетную палату оба контракта, игрок получает разницу в ценах по заключенной сделке.

В случае ошибки в прогнозе он также вынужден совершить обратную сделку, поскольку реального товара у него нет. При этом он внесит разницу в ценах по обоим контрактам в расчетную палату.

Сделки на бирже осуществляются на основе котировки цен. *Котировка* — это процесс выявления цен по заключенным на бирже сделкам. Котировка производится в процессе торга (текущая котировка) или по результатам биржевого дня. Характер котировки цен зависит от многих составляющих. Одними из главных являются интенсивность биржевой торговли, тип биржевых сделок, движение реального товара и др.

На бирже реального товара основными данными для определения текущей котировки являются котировка цен прошедшего биржевого дня, соотношение спроса и предложения прошлого и текущего биржевых дней. Анализ этих показателей с достаточной степенью вероятности позволяет ответить на вопрос о действующем на сегодня уровне цен.

На фьючерсной бирже, где цены по договорам на срок часто не указываются, контракты реализуются по ценам, действующим в момент реализации сделки и, следовательно, текущая котировка становится твердой ценой по таким сделкам.

С переходом России к рыночным отношениям в развитии биржевой торговли возникли проблемы, связанные с созданием рыночной инфраструктуры.

К таким проблемам относятся:

- создание биржевого законодательства;
- улучшение информационного обеспечения;
- развитие межбиржевых связей;
- международные экономические связи, главным образом с ВТО.

### *Краткие выводы по главе*

В условиях сложившегося во второй половине XX в. перманентного превышения предложения товаров и услуг по сравнению со спросом на них важнейшую роль в жизни организации начинает играть маркетинг.

Маркетинг представляет собой процесс изучения рынка, управления им.

Управление маркетингом в качестве непосредственных объектов имеет:

- 1) процессы разработки товара или услуги;
- 2) сегментирование рынков и позиционирование продукта на них;
- 3) каналы товародвижения;
- 4) ценообразование;
- 5) контакты с потребителями;
- 6) составление прогнозов и планов и т. п.

Сегодня в нашей стране маркетинговые методы управления еще не получили достаточного распространения. Причин этому много, поэтому можно назвать лишь несколько основных.

Во-первых, в России до сих пор по существу еще не сложились рыночные отношения, поэтому отсутствует и потребность в управлении ими у большинства организаций.

Во-вторых, в отличие от западных стран в России до сих пор сохраняется дефицит товаров и услуг. Этот дефицит замаскирован высокими ценами, низкой платежеспособностью населения и фирм.

В-третьих, российский менеджмент в большинстве своем не достаточно готов к применению маркетинговых методов, отсутствует необходимая информация о рынке, а та, что имеется, — отрывочна и бессистемна. У самих же организаций средств на полноценные маркетинговые исследования и прогнозы недостаточно.

Тем не менее с началом экономического подъема все может измениться, и к этому уже сейчас необходимо готовиться, формируя службы маркетинга, обеспечивая их необходимыми кадрами, оснащая современным оборудованием и методиками работы.



## Глава 26

# ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### § 1. Понятие и виды инноваций

Сегодня в условиях второго этапа НТР решающее значение в обеспечении конкурентоспособности фирмы играют инновации. В термин «инновация» вкладываются два понятия. **Инновация** — это, во-первых, новшество, т. е. новый или усовершенствованный продукт, услуга, технология, внедренные на рынке, в производственно-хозяйственной деятельности, потреблении, общественной жизни; во-вторых, это процесс осуществления изменений, внедрения новшеств.

Инновация создается в результате исследований и открытий, материализует научные и практические решения. Ее основное свойство — новизна, которая оценивается как по техническим параметрам, применимости, так и с рыночных позиций по коммерческой результативности.

Можно дать следующую классификацию инноваций.

1. По *масштабам распространения* инновации могут быть мировыми, национальными, отраслевыми, локальными, связанными с предприятием или его отдельным подразделением.

2. По *сфере применения* различают инновации в производство, управление, рынок, потребление и пр.

3. По *видам инновации* бывают научными, техническими, технологическими, экологическими, экономическими. В последнем случае, например, речь может идти об освоении нового рынка сбыта, источника ресурсов, метода стимулирования.

4. По *характеру генерирования и внедрения* различают быстрые, замедленные, затухающие, равномерные, скачкообразные, нарастающие инновации.

5. По *степени прогрессивности* инновации можно разделить на делающие прорыв в теории и практике (например, микропроцессор); модифицирующие, улучшающие что-то внутри существующих систем, обеспечивающие адаптацию базовых нововведений к изменяющейся среде и их поддержку; комбинированные.

6. По *характеру связи с предшествующими образцами* инновации могут быть открывающими новые направления в человеческой деятельности (например, самолет); заменяющими (электровоз и тепловоз вместо паровоза); отменяющими (бумага вместо пергамента); возвратными (современные парусные суда, дирижабли); имитирующими, в том числе ретроспективными, возвращающими к исходным идеям, моделям, конструкциям (образцы моды).

7. По *целям* выделяются следующие виды инноваций: для восстановления и сохранения функций существующей системы и ее основных свойств; для временного приспособления системы к количественным изменениям среды; для коренной перестройки системы и создания ее нового варианта (с изменением всех или большинства первоначальных свойств) при сохранении прежнего функционального принципа, позволяющего приспособить ее к качественным изменениям среды; для создания системы нового вида, что предполагает ее качественные изменения, но при сохранении прежнего принципа функционирования; для создания системы нового рода путем коренного изменения принципа ее функционирования.

8. По *результативности* инновации делятся на завершенные и незавершенные, успешные и неуспешные. Нововведение, например, не считается завершенным, если останавливается на какой-либо промежуточной стадии.

9. По *степени новизны* (новизна — совокупность свойств, характеризующих радикальность изменений объекта) инновации можно рассматривать как абсолютные (нет аналогов) и относительные. Последние могут быть частичными (отдельные новые элементы) и условными (новое сочетание прежних элементов).

Потребность в инновациях возникает под воздействием как внешних, так и внутренних факторов. К внешним относятся: конкурентная борьба, задачи завоевания новых рынков, изменение политической, демографической, правовой ситуации и пр.; к внутренним: неблагоприятные условия труда, рост производственных затрат.

Поскольку новшествами, как правило, нельзя воспользоваться без специальных знаний, важную роль в деле их реализации играют «ноу-хау» (англ. know how — знать как) — информация, необходимая для их практического применения (технологические и конструкторские секреты производства, конфиденциальные сведения коммерческого, управленческого и организационного характера). Она специально опускается в описании, ибо в большинстве случаев не охраняется патентами. Основными признаками «ноу-хау» считаются промышленная и коммерческая ценность и закрытость.

Любая инновация (новшество) имеет свой жизненный цикл, который состоит из трех основных элементов: периода от начала разработки до выхода на рынок (при этом новшество может устареть, а само нововведение еще не начаться); периода от выхода на рынок до снятия с производства; периода устаревания от снятия с производства до прекращения эксплуатации у потребителей.

Таким образом, полный жизненный цикл новшества имеет две основные стадии — его создания и использования. Последняя в свою

очередь состоит из двух подстадий: производства, сбыта и послепродажного обслуживания.

Инновации вызывают к жизни некоторые весьма серьезные проблемы. Они ведут к досрочному моральному устареванию элементов производственной системы при сохранении их нормального физического состояния, требуют осуществления нововведений в смежных областях, что нарушает стабильность и установившееся «статус-кво».

## § 2. Этапы инновационного процесса

Под инновационным процессом понимается последовательная цепь событий, в ходе которых инновация вызревает от исследований и разработок новой технической идеи до практического внедрения созданного на ее основе новшества. Поэтому необходима целостная система управления инновациями.

Для того чтобы лучше понять суть инновационного процесса и его отличие от обычной текущей деятельности, можно воспользоваться следующей таблицей (табл. 26.1).

Таблица 26.1. Сравнение инновационного процесса и текущей деятельности

| Параметры                                | Инновационный процесс            | Текущая деятельность                   |
|------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------|
| Цель                                     | Удовлетворение новой потребности | Удовлетворение сложившейся потребности |
| Риск                                     | Высокий                          | Низкий                                 |
| Тип процесса                             | Дискретный                       | Непрерывный                            |
| Управляемость                            | Низкая                           | Высокая                                |
| Результат для системы                    | Переход на новый уровень         | Сохранение на прежнем уровне           |
| Отношение к текущим интересам участников | Противоречит                     | Соответствует                          |

Инновационный процесс состоит из нескольких этапов.

1. *Фундаментальные исследования*, сбор и систематизация информации по соответствующей проблеме о потребностях и тенденциях развития. Целью этого этапа является осознание потребности и возможности изменений, познание явлений окружающего мира и открытие новых закономерностей его развития, генерирование перспективных идей, их отбор и разработка, определение возможности реализации. Он делится на теоретический и поисковый; в результате первого формируются новые научные подходы к проблеме и теории; в результате второго — новые принципы создания изделий и технологий.

2. *Прикладные исследования*, направленные на определение способов применения результатов предыдущего этапа и их уточнение. Они могут быть теоретическими и экспериментальными, связанными с созданием моделей. Здесь происходит разработка лабораторных технологий и методов испытаний, изготовление и испытание макетов и образцов новых изделий, нестандартного оборудования. Затем производятся специальные расчеты для оценки и последующей корректировки исследований, второй отсев неперспективных идей. Конечным результатом этого этапа является техническое задание, рекомендация, образец.

3. *Опытно-конструкторские разработки* направлены на создание новых образцов, прошедших испытания и пригодных для производственного и коммерческого использования. Их стадиями являются: разработка заказчиком технического задания, определяющего основные требования к изделию, — принципы работы, конструктивные особенности, габариты, вес, КПД, цену; формулировка предложений, содержащих техническое и технико-экономическое обоснование целесообразности создания изделия; изготовление эскизного проекта, содержащего чертежи общего вида, принципиальные схемы, расчет основных эксплуатационных показателей, который позволяет решать вопросы о целесообразности дальнейшей работы над изделием; подготовка на основе эскизного проекта общего вида конструкции в целом и всех узлов, наиболее сложных деталей, пояснительной записки с технико-экономическим обоснованием, расчет эксплуатационных издержек; создание рабочего проекта, содержащего полное описание конструкции объекта и включающего всю документацию, необходимую для его изготовления, монтажа и эксплуатации; изготовление, испытание, доводка опытного образца.

4. *Освоение производства нового изделия*. Этот этап предполагает оценку рыночных перспектив, финансовых возможностей, соответствия стандартам, обеспеченности патентной защиты, еще один отсев неперспективных вариантов, разработку и проектирование технологических и организационных процессов, подготовку производственных мощностей, сбытовой сети, и наконец, освоение выпуска новой техники, ее массовый выпуск и сбыт, содействие в монтаже, вводе в эксплуатацию, распространение нововведения, тиражирование и многократное повторение на других объектах. Одновременно с производством инновационный процесс включает потребление.

Таким образом, инновационный процесс охватывает цикл от разработки идеи до ее реализации на коммерческой основе.

Основу инновационного процесса составляет *инновационная деятельность*, связанная с трансформацией идей, результатов научных исследований и разработок в новый или усовершенствованный про-

дукт, внедряемый на рынок или в производство. Она предполагает осуществление целого комплекса научных, технологических, организационных, финансовых, коммерческих мероприятий, направленных на создание и внедрение новшества.

Выделяют следующие виды инновационной деятельности: подготовка и организация производства, его освоение, маркетинг и реклама новых продуктов, приобретение вещественных и невещественных технологий, патентов, лицензий, торговых марок, ноу-хау; производственное проектирование.

Результатом инновационной деятельности на этапах фундаментальных, поисковых, прикладных исследований и разработок является *интеллектуальный продукт*, становящийся объектом интеллектуальной собственности и товаром.

На этапе фундаментальных исследований это — научные знания, теории и открытия; на этапе прикладных исследований — результаты НИР; на этапах проектных, конструкторских, технологических работ — научно-технические проекты в области создания наукоемких, инжиниринговых систем с кадровым сопровождением; опытные образцы и установочные партии новой техники и новых материалов, изготовленные по результатам выполненных НИОКР.

Результатом инновационной деятельности можно считать также мелкосерийную и малотоннажную продукцию, изготовленную на экспериментальной базе вузов и НИИ; программную продукцию; научно-производственные услуги с использованием уникальной аппаратуры; услуги в области информатики, информационного, метрологического, патентнолицензионного обеспечения НИОКР и производства; консалтинговые услуги; ноу-хау; патенты.

Успеху инновационной деятельности во многом способствуют: поддержка высшего руководства; высокий творческий потенциал сотрудников; пригодность для осуществления инноваций существующих технологий и оборудования; хорошее знание и эффективное использование рыночных возможностей.

### **§ 3. Организационные формы инновационной деятельности**

Палитра создателей новшеств весьма разнообразна. Рассмотрим их подробнее.

*Интерпартнерство* представляет собой наиболее простую внутрифирменную форму инновационно-предпринимательской деятельности, когда инициативный творческий работник (интерпартнер) при поддержке администрации сам имеет возможность осуществить нововведения. Оно позволяет реализовывать новые формы деловой активности, создает возможности внутрифирменной реализации идей, само-

стоятельного выбора нового направления деятельности и внедрения на рынок в качестве независимого контрагента; дальнейшей модификации организационных структур для поддержки инноваций.

*Малая инновационная фирма* является небольшим коллективом профессионалов, действующим самостоятельно или в составе крупной организации, специализируется на узком направлении инновационной деятельности и имеет возможность быстрой переориентации. Эта мобильность особо важна в таких сферах, как электроника, робототехника, новые конструкционные материалы, биотехнология, связанных с повышенным риском.

*Венчурная фирма* создается учеными и изобретателями, покинувшими крупные фирмы, научные учреждения или университеты. Их деятельность часто финансируется крупными компаниями, которые сами не решаются осуществлять инновации, но стремятся их контролировать. В случае успеха они получают готовое научно-техническое достижение.

Как правило, сами по себе венчурные фирмы не прибыльны, так как не занимаются организацией производства, но ими создается до 60 % новшеств, например ксерокс, микропроцессор, персональный компьютер. Они могут быть дочерними у более крупных фирм или самостоятельными.

Выделяют следующие типы венчуров:

*Внутренний венчур* — это автономное в административном и хозяйственном отношении подразделение, которое создается в структуре организации на период разработки и внедрения наукоемкой продукции. В его основе лежат идеи сотрудников фирмы, отобранные специальной службой. Подразделение, возглавляемое авторами проектов, в течение обусловленного срока проводит разработку новшества и готовит проект запуска его в производство.

*Внешний венчур* является мобильной временной независимой малой компанией, занимающейся инновациями межотраслевого характера.

*Технологический центр*, представляющий собой разновидность исследовательского центра, создается в США на средства федерального или местного бюджета, как правило, для привлечения ученых и студентов к разработке новых идей. За умеренную плату разработчики обеспечиваются помещением, оборудованием, кадрами на срок от 1 до 3 лет, за который они могут самостоятельно стать на ноги или найти солидный источник финансирования.

*Научный парк* формируется вблизи крупного научного центра или вуза, обладающих развитой инфраструктурой, и ориентируется на осуществление инновационного процесса, разработку новых технологий и программного продукта. Такая структура основывается на пространственном соединении творческой деятельности с необходимой для нее материальной базой.

В собственном смысле слова научный парк представляет собой территорию, пригодную для размещения инновационных предприятий различного размера и охватывающих различные стадии исследований, а также маломасштабных производств, основанных на научно-технических разработках местного исследовательского центра. Если новшество разрабатывается только до стадии опытного образца, такое образование получило название *исследовательский парк*.

*Инкубатор* (США), или *инновационный центр* (Западная Европа), является специальной экономической структурой, предназначенной для первоначальной поддержки небольших вновь образованных инновационных компаний, созданных под руководством ученых и специалистов, для доработки новых научно-технических идей и доведения их до образования новых стартовых или полноценных наукоемких компаний.

Обычно инкубатор создается местными властями либо крупными компаниями на срок до 3 лет для реализации инновационного проекта. Вузы за плату предоставляют землю, помещения, лабораторное оборудование, необходимые услуги. Инвесторами проектов могут быть также физические лица.

*Технополис* как разновидность научного парка специализируется на прикладных исследованиях и разработках с целью коммерциализации их результатов.

*«Спин-оф»* (фирмы-отпрыски) — это отделившиеся от вузов, государственных исследовательских центров и лабораторий крупных компаний малые инновационные организации, созданные с целью коммерческого внедрения побочных научно-технических достижений, полученных в ходе внедрения нетрадиционных проектов. Обычно они субсидируются государством через различные некоммерческие центры и университеты.

Научно-экспериментальная, финансово-экономическая, социально-культурная инфраструктура, объединенная вокруг научного центра и предназначенная для поддержки самостоятельных малых научно-технических организаций, творческих коллективов и отдельных ученых в деле внедрения результатов НИР в новую технику и технологию и распространению их на рынке, получила название *технопарк*.

Сосредоточенный в рамках региона комплекс научных учреждений фундаментального и прикладного характера, вузов, конструкторских и внедренческих предприятий, венчурных фирм, банков, промышленных предприятий, организующих производство на базе новшеств, образует *технополис*. Он объединяет полный инновационный цикл, включая подготовку кадров. Первый технополис «Силиконовая долина» появился в США в 1950-х гг.

Для организации высокотехнологичной деятельности в крупных исследовательских организациях и университетах создаются *технологические центры*.

Организационной формой инновационной деятельности сообщества вновь создаваемых территориально близких предприятий в сфере «наука — производство» является *учредительский центр* («промышленный двор»). Он включает общие здания, в которых расположены фирмы, управляемые головной компанией, облегчающие консультирование.

С конца 1980-х гг. одной из основных особенностей научно-технической деятельности стало быстрое увеличение числа межфирменных соглашений (научно-технических альянсов) о НИОКР, нацеленных на решение долгосрочных коммерческих задач в связи с глобальным распространением новых технологий. Причинами их появления стали усложнение и удорожание научных исследований и разработок, сокращение продолжительности жизненного цикла товаров. Это обеспечивает разделение расходов и уменьшение рисков.

*Научно-технический альянс* представляет собой устойчивое объединение фирм различных размеров с университетами и государственными лабораториями на основе соглашения о совместном финансировании НИОКР, разработке или усовершенствовании выпускаемой продукции. Каждый из участников вносит свой вклад в виде имеющихся у него материальных или интеллектуальных ресурсов, а после получения результатов согласно договору получает право на свою долю интеллектуальной собственности.

*Внедренческие фирмы* реализуют проекты, находящиеся на пороге промышленного освоения, и могут обеспечить им быструю окупаемость. Для этого они проводят его доработку, промышленные испытания и освоение.

Выделяют несколько видов таких фирм.

1. Эксплеренты (пионерные фирмы) занимаются продвижением новшеств на рынок. С целью уменьшения риска создаются типовые схемы финансирования на срок, за который необходимо добиться успеха. Когда новинка создана, они заключают контракт с крупной фирмой для ее разработки.

2. Пациенты работают на узкий сегмент рынка и удовлетворяют потребности, сформированные под воздействием моды, рекламы и др. Они действуют на этапе роста выпуска продукции с целью расширения рынка. Такие фирмы уже прибыльны.

3. Виоленты обладают крупным капиталом, высоким уровнем технологии и обеспечивают крупносерийный и массовый выпуск продукции.

4. Коммутанты действуют на этапе снижения объема выпуска и осуществляют изменения с учетом требований рынка.



## § 4. Организация творческой работы

Практика выработала множество методов организации коллективного творчества как основы инновационной деятельности. Наиболее распространенным и известным является мозговая атака, состоящая в публичном высказывании каждым своих идей, которые тут же развиваются и дополняются другими. Она требует полного равноправия участников, раскрепощенности мысли. Перед началом работы рекомендуется еще раз оценить, нужно ли решать проблему, что это даст и что произойдет, если все оставить, как есть.

Процедура «мозговой атаки» выглядит следующим образом. Участники садятся за общий стол лицом друг к другу. Руководитель в кратком выступлении раскрывает суть проблемы, причины ее возникновения, выгоды, которые может принести решение. Затем в течение 10—15 минут происходит молчаливое обдумывание идей и их неупорядоченное перечисление при продолжении генерирования.

Количество здесь важнее качества, поэтому поощряется максимальное число высказываний, даже самых бессмысленных на первый взгляд, ибо в любом из них может содержаться рациональное зерно. Поэтому любая идея должна встречаться с одобрением. Выступать можно много раз, но не подряд, и в то же время запрещается совещаться, спорить, критиковать, оценивать других, обращаться за поддержкой к руководителю.

На втором этапе происходит обсуждение, уяснение, комбинирование идей по таким критериям, как: соответствие предпосылкам и исходным требованиям; возможность реализации или отсутствие таковой; сроки осуществления; необходимость дополнительных затрат; применимость в другой сфере деятельности и пр.

На третьем этапе идеи оцениваются и ранжируются на основе различных критериев (последовательно выбираются самые интересные и те, от которых можно отказаться; набравшие при голосовании наибольшее или наименьшее число баллов и т. п.).

Руководитель организует фиксацию высказываний, следит за регламентом, помогает получить слово желающим, задает вопросы, привлекает внимание; комбинирует и систематизирует выдвинутые идеи, подводит итоги.

Метод «мозговой атаки», применяющийся обычно при нехватке новых решений и подходов, основывается на том, что для активизации мышления человека нужно, вырвав его из привычной обстановки, поместить в необычные условия (в данном случае ситуационные игры), ничем не напоминающие обычные совещания. Как показывает практика, группой из 10 человек за полтора часа может быть выдвинуто до

100 оригинальных идей. В то же время считается нормальным, если специалисты отвергнут 90 % из них.

Существуют несколько видов «мозговых атак»: *прямая мозговая атака*, о которой только что было рассказано; *обратная мозговая атака*, направленная на критику существующих идей; *двойная мозговая атака*, при которой группа из 20—60 чел. обсуждает предварительно поставленную проблему в течение 5—6 часов в два этапа с перерывом, во время которого можно неофициально критиковать высказывания и с учетом этой критики работать дальше: *конференция идей* (совместная работа в течение нескольких дней 4—12 человек); *индивидуальная мозговая атака*, когда человек поочередно выступает в качестве генератора идей и критика. Элементы этого метода присутствуют во многих других.

Принципиально иной подход к выработке решений отражен в методе Дельфи, разработанном О. Халмером и состоящем в том, что анонимные эксперты, образующие комиссию, независимо друг от друга формулируют свое мнение по заданной проблеме. Затем на основе балльной оценки или статистических методов выбирается лучшее из альтернативных предложений. Отсутствие общения позволяет избежать группового взаимодействия и влияния. Обратная связь имеет место в виде усредненного результата. При необходимости работу можно организовывать в несколько «туров», последовательно приближаясь к идеалу. Метод используется для оценки вероятности наступления тех или иных событий и считается одним из наиболее квалифицированных, поскольку учитывает мнение большинства, но требует значительных расчетов.

Условиями успешного осуществления мозговой атаки и других аналогичных методов, помимо ограничения числа участников, служат: их близкий социальный статус; независимость друг от друга и от руководителя; слабое знакомство с сутью проблемы, обеспечивающее свободу мыслей и появление оригинальных вариантов решения; исключение предварительных оценок идей, могущих привести участников в смущение и снизить их активность; предоставление возможности анонимных высказываний, если этого требует ситуация; пресечение руководителем ухода в сторону, общих слов; использование наглядных средств; обеспечение эмоциональной поддержки предложений; стимулирование активности; помощь в конкретизации идей.

Кроме того, необходимо придерживаться определенных правил выдвижения своих идей, к которым относятся: краткость изложения; уважительное отношение к слушателям; учет их компетенции; образность, конкретность, резюмирование, включение по возможности элементов юмора; демонстрация не только преимуществ, но и слабых мест; учет существующих альтернатив; использование разных каналов

продвижения идей; риторических вопросов и провокационных высказываний; наличие стимулирующих моментов; показ возможности достижения успеха.

### *Краткие выводы по главе*

Современная научно-техническая революция, как показала практика, является проблемой не только технического или технологического плана, но и в не меньшей степени социально-экономического. Она предъявляет новые требования к знаниям и умениям, творческим способностям как работника, так и менеджера.

Во-первых, менеджерам приходится постоянно приспосабливаться к порождаемой ею нестабильности внешних условий деятельности фирмы — появлению новых конкурентов, новых товаров, нового спроса. Возникает необходимость стратегического планирования и управления, облегчающих в какой-то степени адаптацию к действительности.

Во-вторых, менеджеры должны включаться в активное управление инновационными процессами, которые, безусловно, нельзя бросать на «самотек», иначе фирма может либо отстать в своем развитии, либо пойти по тушиковому пути. Отсюда необходимость хорошо разбираться в том, какие виды инноваций существуют, как происходит их создание и внедрение, в каких организационных формах такая деятельность может осуществляться.

В-третьих, менеджеры должны хорошо понимать, когда необходимо «заняться» собственной фирмой в связи с тем, что приближается так называемая точка перегиба и ее потенциал оказывается на грани исчерпания.

Им приходится становиться «лидерами перестройки», уметь донести до своих подчиненных необходимость перемен, научить их работать по-новому, пробудить творческие наклонности.

В-четвертых, менеджерам приходится постоянно иметь в виду последствия нововведений не только для финансового положения фирмы, но и для всего общества, что требует сегодня концепция «социальной ответственности корпорации». Им необходимо уметь дать оценку таким последствиям и обладать немалой настойчивостью для убеждения собственников корпорации в проведении не противоречащей общественным интересам технической политики.

### **Менеджеру на заметку**

**Из Циркуляра Морского технического комитета России  
от 29 ноября 1910 г.**

«Никакая инструкция не может перечислить всех обязанностей должностного лица, предусмотреть все отдельные случаи и дать вперед соответствующие указания, а поэтому господа инженеры должны проявить инициативу и, руководствуясь знаниями своей специальности и пользой дела, прилагать все усилия для оправдания своего назначения».

**Определите свое отношение  
к принципам делового человека,  
сформулированным предпринимателями России в 1912 г.**

Уважай власть.

Будь честен и правдив.

Уважай право частной собственности.

Люби и уважай человека.

Будь верен слову. Живи по средствам.

Будь целеустремленным.

**Некоторые показатели технического уровня разработок,  
выполненных НИИ, КБ, конструкторскими  
и технологическими организациями промышленных министерств  
к началу 90-х гг.**

Доля разработок с изобретениями в общем числе внедренных разработок по новой технике составила около одной трети.

Сроки освоения новшеств в производстве очень велики. Ряд научно-технических решений разрабатываются и внедряются в течение 10 лет и более. В это же время в стране действуют свыше 500 научно-производственных объединений, 23 межотраслевых научно-технических комплексов, задачей которых является сокращение сроков разработки и внедрения новшеств в производство.

По данным НИИ и КБ машиностроительных министерств, удельный вес тем, превышающих по своему техническому уровню лучшие отечественные и зарубежные разработки, в общем числе завершенных тем к 1990 г. составил 6,1%.

Снижение удельного веса завершенных научно-исследовательских тем, технический уровень которых:

|                                                                             | 1980 | 1985 | 1986 | 1988 |
|-----------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|
| Выше уровня лучших отечественных и зарубежных разработок . . . . .          | 9,1  | 7,4  | 5,9  | 5,0  |
| Соответствует уровню лучших отечественных и зарубежных разработок . . . . . | 33,9 | 37,2 | 35,4 | 24,2 |

Главное внимание в повышении технического уровня разработок было направлено на производство персональных ЭВМ, технологических лазерных установок, аппаратуры цифровой передачи информации, различных средств автоматизации, в том числе гибких производственных модулей, промышленных роботов с элементами адаптации диагностических тест-систем, разработанных на основе биотехнологии, и т.д.

#### КАК ОТДАТЬ ПРИКАЗ И РАСПОРЯЖЕНИЕ

Приказ должен быть выполнен безоговорочно, точно и в срок.

Прежде чем отдать приказ, знай, что ты сам должен делать.

Отдавая приказ, учитывай силы и средства, имеющиеся в распоряжении исполнителей.

Приказ должен быть ясным, точным и кратким, не требующим пояснений.

Необходимо убедиться, что приказ доведен до исполнителя, понят им и начал выполняться.

Лучше всего отдавать распоряжения и инструкции в письменном виде.

Не стремитесь отдавать слишком много распоряжений, так как подчиненный, получивший большое количество распоряжений, будет их выполнять по своему усмотрению, а не так, как требуют интересы дела.

Проводя инструктирование, отдавая распоряжение и приказы забудь о нетерпении, гневе, торопливости и личных амбициях.

Убедись, что отданный приказ или распоряжение, инструкция не противоречат сложившейся обстановке, а если и противоречат предыдущим, то отданы в связи с общей стратегией и необходимостью определенных преобразований.

В обязательном порядке проконтролируй, как выполняется приказ или распоряжение.

#### КАК СЛУШАТЬ СОБЕСЕДНИКА

1. Прежде всего перестаньте говорить сами. Вы должны сосредоточить внимание на говорящем, всем своим видом показать, что вам интересен разговор.

2. Во время беседы не отвлекайтесь, не пишите, не просматривайте деловые бумаги, не отвечайте на телефонные звонки и т. д.

3. Не подгоняйте говорящего, он может упустить главное, будьте терпеливы, не экономьте время, если разговор продуктивен.

4. Не критикуйте говорящего, обдумайте сказанное, сдерживайте свои эмоции. Можно уточнить сказанное, задать вопросы.

### **КАК ОГОРОДИТЬ МЕНЕДЖЕРА ОТ НАЗОЙЛИВЫХ ПОСЕТИТЕЛЕЙ**

1. Прием посетителей вести в дни и часы, указанные в распорядке дня работы.

2. Секретарь, заместитель или сам менеджер должны заблаговременно согласовывать дату, часы, продолжительность и место приема.

3. Четко определить дни и часы приема для руководителей финансовой, производственной, кадровой и других служб.

4. Прикажите отключить вас от местной и внешней связи, закройте дверь кабинета — этот час используйте для обдумывания важнейших проблем и принятия предварительных или окончательных решений. Прервать вас может только секретарь по неотложному вопросу.

5. Старайтесь находить время побывать на рабочих местах, где трудятся подчиненные, представьте им возможность задать свои вопросы.

6. В ходе затянувшейся бесполезной беседы встаньте, давая понять, что разговор закончен. Но некоторым это необходимо сказать ясно и четко: «Разговор окончен».

7. Не занимайтесь приемом посетителей по личным делам на своем рабочем месте.

8. Начинайте свою работу раньше, чем «нагрянут» посетители.

9. Не старайтесь подчеркнуть свой демократический стиль «открытой дверью» кабинета. Не принимайте важных решений «на ходу», всегда можно ответить собеседнику: «Это вопрос важный, его необходимо изучить».

10. Если посетитель настолько назойлив, что от него никак нельзя отделаться, то пригласите в кабинет своего сотрудника для решения вопросов или очередного посетителя, извинившись перед ним за ситуацию.

## ТЕСТ «МОЯ ЛИЧНОСТЬ»

Как вы поступите в той или иной ситуации?

Как вы отнесетесь к предложению занять более высокую должность?

- откажитесь ради собственного спокойствия . . . . . 1
- примите его с некоторыми опасениями и колебаниями . . . . . 2
- согласитесь на предложение без колебаний . . . . . 3

Как вы выглядите в критических ситуациях?

- сохраняете спокойствие и самообладание . . . . . 1
- внутренне «кипите», но не показываете вида . . . . . 2
- теряете контроль над своими действиями . . . . . 3

Каков вы в собственных глазах?

- вежлив, тактичен, уступчив, легко иду на контакт . . . . . 1
- достаточно вежлив и тактичен, в контактах избирателен . . . . . 2
- бываю груб и нетерпим, навязываю свою волю . . . . . 3

Что вы предпримите, если подчиненный опоздал на работу?

- поинтересуюсь причиной опоздания . . . . . 1
- при неуважительной причине сделаю замечание . . . . . 2
- устрою разнос и прикажу строго наказать . . . . . 3

Как вы поведете себя, опоздав на совещание?

- попрошу разрешения присутствовать . . . . . 1
- объясню действительную причину опоздания . . . . . 2
- буду ругать дорожные пробки, транспорт и все прочее . . . . . 3

Вас втянули в конфликт. Что вы предпримите?

- попытаюсь примирить конфликтующие стороны . . . . . 1
- встану на одну из сторон «по справедливости» . . . . . 2
- пригрожу конфликтующим всяческими наказаниями . . . . . 3

Начались неудачи и сбои в работе. В чем их причины?

- я выполняю свою работу безукоризненно, виноваты обстоятельства . . . . . 1
- хуже стали работать все, а условия усложнились . . . . . 2
- главная причина в плохой работе сотрудников . . . . . 3

Итог: 20 — жесткий руководитель, 15 — уверенный в себе, 10 и менее — миролюбив.

## ТЕСТ «КАКОВ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В МОЕМ КОЛЛЕКТИВЕ»

Поставьте любой знак в одной из колонок справа | Нет | Иногда | Да |

В период неудач и сбоев в работе в коллективе идет поиск виновных

Цели организации или группы неизвестны ее членам  
Информацией о делах владеют только руководители  
В коллективе стремятся обезопасить себя докладными,  
рапортами и т. д.

Воспринимают ли работники решения руководства как  
«чужие»

Часто ли отвлекают работников от выполнения  
«своей работы»

«Награждают» ли сотрудники своих руководителей  
недестными эпитетами (тайно или явно)

Много ли проводится длительных совещаний коллектива  
Коллективное руководство и творчество в организации  
не практикуются. Действует приказ

Четко ли разделяется коллектив на «старичков»  
и «новичков»

Оценка результатов работы кажется несправедливой  
и вызывает неудовольствие некоторых сотрудников

Подведите итог: Все отметки в первом столбце «НЕТ» — у вас  
идеальный коллектив (которых на практике не бывает)

Чем больше отметок в столбцах «ИНОГДА» и особенно «ДА», тем  
выше опасность конфликтных ситуаций и хуже психологический  
климат в коллективе.

### ТЕСТ «УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ СВОЕЙ РАБОТОЙ»

*Поставьте оценку по пятибалльной шкале, насколько вы удовлетворены:*

Фирмой, предприятием, учреждением

Условиями труда

Содержанием работы

Психологическим климатом в коллективе

Стилем управления вышестоящих руководителей

Компетенцией руководящих работников

Соответствием заработной платы и трудовым затратам

Уровнем оплаты труда по сравнению с другими организациями

Достигнутым служебным положением

Имеющимися возможностями для служебного роста

Возможностями реализовать свои знания и опыт

Продолжительностью рабочего дня

Принятым когда-то решением поступить сюда на работу

Востребованностью вашего интеллекта

Если количество набранных баллов не превышает 45, то вы не  
удовлетворены данной работой. Если число близко к 55, то вы в основном  
довольны работой, если оно за 60 — то лучшего и желать не надо.



## ЛИТЕРАТУРА

- Абчук В.А. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск.— СПб., 1999.
- Албастрова Л.Н. Технология эффективного менеджмента.— М., 1998.
- Бойделл Т. Как улучшить управление организацией.— М., 1995.
- Бреддик У. Менеджмент в организации.— М., 1997.
- Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс.— М., 1995.
- Вельков А.В. Стратегическое управление корпоративными инновациями.— СПб., 1998.
- Герчикова И.Н. Менеджмент.— М., 1995.
- Глуценко В.В. Менеджмент: системные основы.— М., 1998.
- Грибанова Н.И., Салодков В.Т. Планирование и прогнозирование деятельности предприятия.— Иркутск, 1996.
- Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1 и 2.— М., 1996.
- Гроуз В., Эндрю С. Высокоэффективный менеджмент.— М., 1996.
- Ивченко В.В. Экономика и управление инновациями.— Калининград, 1996.
- Инновационный менеджмент /Под ред. П.Н. Завалдина и А.К. Казанцева.— СПб., 1997.
- Инновационный менеджмент: Курс лекций /Под общ. ред. В.Н. Архангельского.— М., 1997.
- Кричевский Р.А. Если Вы — руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе.— М., 1998.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.— М., 1995.
- Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент: Социология организаций и управления.— Воронеж, 1995.
- Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томпсон В.А. Менеджмент в организациях.— М., 1996.
- Стратегическое планирование /Под ред. Э.А. Уткина.— М., 1998.
- Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента.— М., 1995.
- Уткин Э.А., Качеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе.— М., 1996.
- Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент.— М., 1999.
- Фоломеев А.Н., Гегер Э.А. Менеджмент инноваций: теория и практика.— М., 1997.
- Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам.— М., 1996.
- Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации.— М., 1997.
- Юкаев В.С., Дашков И.К. Управленческое решение.— М., 1999.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Предисловие . . . . .                                                                      | 3   |
| <b>ЧАСТЬ I. ОБЩИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА.</b> . . . .                                          | 6   |
| <b>Глава 1. Менеджмент: наука и практика.</b> . . . .                                      | 6   |
| § 1. Менеджмент и предпринимательство. Общие черты и различия . . . .                      | 6   |
| § 2. Научные основы менеджмента. Предмет и метод . . . . .                                 | 9   |
| § 3. Виды и функции менеджмента . . . . .                                                  | 16  |
| § 4. Общие принципы управленческой деятельности . . . . .                                  | 19  |
| <b>Глава 2. Идеи, теории и практические подходы</b><br><b>в менеджменте.</b> . . . .       | 23  |
| § 1. Промышленный переворот и новые подходы к управлению . . . .                           | 23  |
| § 2. Классическая, или административная, школа менеджмента. . . .                          | 28  |
| § 3. Школа человеческих отношений и поведенческие<br>концепции менеджмента . . . . .       | 34  |
| § 4. Системный и ситуационный подходы к управлению . . . . .                               | 37  |
| <b>Глава 3. Понятие и свойства личности</b> . . . . .                                      | 43  |
| § 1. Сущность и условия формирования личности . . . . .                                    | 43  |
| § 2. Мышление и способности личности . . . . .                                             | 46  |
| § 3. Черты характера и формы их проявления . . . . .                                       | 49  |
| § 4. Ценностные ориентации, притязания и ролевое поведение личности. . .                   | 52  |
| <b>Глава 4. Трудовой коллектив</b> . . . . .                                               | 56  |
| § 1. Коллектив и его виды . . . . .                                                        | 56  |
| § 2. Формирование и развитие трудового коллектива. . . . .                                 | 59  |
| § 3. Психологические характеристики трудового коллектива. . . . .                          | 64  |
| § 4. Новый человек в трудовом коллективе. . . . .                                          | 69  |
| <b>Глава 5. Кадровый потенциал предприятия</b> . . . . .                                   | 71  |
| § 1. Научный подход к управлению кадровым потенциалом . . . . .                            | 71  |
| § 2. Численность персонала и его структура . . . . .                                       | 76  |
| § 3. Должности и основные группы работ на предприятии . . . . .                            | 78  |
| § 4. Организация труда персонала . . . . .                                                 | 83  |
| <b>Глава 6. Организация, ее виды и структура.</b> . . . .                                  | 86  |
| § 1. Признаки организации. Внутренние переменные и внешняя среда. . .                      | 86  |
| § 2. Законы организации . . . . .                                                          | 90  |
| § 3. Виды организаций . . . . .                                                            | 92  |
| § 4. Функциональная и дивизиональная организационные структуры . . .                       | 96  |
| § 5. Адаптивные структуры . . . . .                                                        | 99  |
| <b>Глава 7. Управленческая структура организации</b> . . . . .                             | 103 |
| § 1. Понятие управленческой структуры . . . . .                                            | 103 |
| § 2. Взаимосвязь организационной и управленческой структур . . . .                         | 105 |
| § 3. Виды управленческих структур . . . . .                                                | 107 |
| <b>Глава 8. Организационно-правовые основы управления</b><br><b>предприятиями.</b> . . . . | 113 |
| § 1. Основополагающие правовые признаки предприятия. . . . .                               | 113 |
| § 2. Хозяйственные товарищества, общества и кооперативы . . . . .                          | 115 |
| § 3. Государственные и муниципальные унитарные предприятия . . . .                         | 118 |

|                                                                                                                  |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| § 4. Некоммерческие организации: потребительские кооперативы, учреждения и объединения юридических лиц . . . . . | 120        |
| <b>Глава 9. Организационная культура . . . . .</b>                                                               | <b>124</b> |
| § 1. Понятие и элементы организационной культуры . . . . .                                                       | 124        |
| § 2. Функции организационной культуры . . . . .                                                                  | 127        |
| § 3. Виды организационных культур . . . . .                                                                      | 130        |
| § 4. Имидж организации . . . . .                                                                                 | 134        |
| <b>Глава 10. Власть менеджера . . . . .</b>                                                                      | <b>136</b> |
| § 1. Основы власти . . . . .                                                                                     | 136        |
| § 2. Власть и влияние. Формальная и реальная власть . . . . .                                                    | 142        |
| § 3. Способы реализации власти . . . . .                                                                         | 144        |
| § 4. Последствия неограниченной власти и безвластия . . . . .                                                    | 147        |
| <b>Глава 11. Полномочия субъектов управления . . . . .</b>                                                       | <b>151</b> |
| § 1. Полномочия и их виды . . . . .                                                                              | 151        |
| § 2. Должностные права и обязанности руководителей . . . . .                                                     | 158        |
| § 3. Делегирование полномочий . . . . .                                                                          | 162        |
| <b>Глава 12. Выбор стиля управления . . . . .</b>                                                                | <b>169</b> |
| § 1. Общее понятие о стилях управления . . . . .                                                                 | 169        |
| § 2. Авторитарный стиль . . . . .                                                                                | 174        |
| § 3. Демократический стиль . . . . .                                                                             | 176        |
| § 4. «Многомерные» стили управления . . . . .                                                                    | 179        |
| § 5. Концепции ситуационного менеджмента . . . . .                                                               | 181        |
| <b>Глава 13. Конфликты и способы их разрешения . . . . .</b>                                                     | <b>188</b> |
| § 1. Понятие конфликта . . . . .                                                                                 | 188        |
| § 2. Виды конфликтов и конфликтная ситуация . . . . .                                                            | 190        |
| § 3. Фазы развития конфликта . . . . .                                                                           | 193        |
| § 4. Стратегия и тактика разрешения конфликта . . . . .                                                          | 195        |
| § 5. Переговоры как способ преодоления конфликтов . . . . .                                                      | 200        |
| <b>ЧАСТЬ II. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ . . . . .</b>                                                       | <b>207</b> |
| <b>Глава 14. Управленческая информация . . . . .</b>                                                             | <b>207</b> |
| § 1. Информация и ее восприятие . . . . .                                                                        | 207        |
| § 2. Понятие информационной системы и технологии . . . . .                                                       | 210        |
| § 3. Аппаратные средства . . . . .                                                                               | 213        |
| <b>Глава 15. Управленческие проблемы и их решение . . . . .</b>                                                  | <b>215</b> |
| § 1. Управленческие проблемы и причины их возникновения . . . . .                                                | 215        |
| § 2. Решение проблем . . . . .                                                                                   | 217        |
| § 3. Методы принятия решений и их реализация . . . . .                                                           | 219        |
| <b>Глава 16. Планирование деятельности организации . . . . .</b>                                                 | <b>223</b> |
| § 1. Сущность, принципы и организация планирования . . . . .                                                     | 223        |
| § 2. Методы разработки планов . . . . .                                                                          | 226        |
| § 3. Перспективные и стратегические планы . . . . .                                                              | 231        |
| § 4. Особенности текущих планов . . . . .                                                                        | 234        |
| <b>Глава 17. Управление качеством продукции и контроль . . . . .</b>                                             | <b>238</b> |
| § 1. Контроль как функция менеджмента . . . . .                                                                  | 238        |
| § 2. Виды и этапы управленческого контроля . . . . .                                                             | 240        |
| § 3. Контроль качества продукции . . . . .                                                                       | 241        |
| <b>Глава 18. Мотивация к труду . . . . .</b>                                                                     | <b>244</b> |
| § 1. Мотивы и мотивация . . . . .                                                                                | 244        |
| § 2. Теории мотивации и потребности человека . . . . .                                                           | 248        |

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| § 3. Экономические методы мотивации . . . . .                           | 254 |
| § 4. Нематериальные стимулы к труду . . . . .                           | 260 |
| <b>Глава 19. Управление рабочим временем.</b> . . . .                   | 263 |
| § 1. Рабочее время и его структура . . . . .                            | 263 |
| § 2. Анализ затрат рабочего времени . . . . .                           | 266 |
| § 3. Планирование рабочего времени руководителя и специалиста . . . . . | 269 |
| <b>Глава 20. Цели в менеджменте</b> . . . . .                           | 273 |
| § 1. Понятие цели и ее роль в управлении . . . . .                      | 273 |
| § 2. Виды целей . . . . .                                               | 275 |
| § 3. «Цена» достижения целей . . . . .                                  | 280 |
| § 4. Управление по целям . . . . .                                      | 282 |
| <b>Глава 21. Управленческая стратегия</b> . . . . .                     | 284 |
| § 1. Стратегия и ее элементы . . . . .                                  | 284 |
| § 2. Стратегии функционирования фирмы . . . . .                         | 288 |
| § 3. Стратегии развития . . . . .                                       | 290 |
| § 4. Стратегический прогноз . . . . .                                   | 292 |
| § 5. Методы портфельного анализа и формирования стратегий . . . . .     | 294 |
| § 6. Выработка стратегий на основе построения кривых . . . . .          | 298 |
| <b>Глава 22. Стратегическое и оперативное управление</b> . . . . .      | 299 |
| § 1. Управление на основе предвидения изменений . . . . .               | 299 |
| § 2. Управление решением стратегических задач . . . . .                 | 302 |
| § 3. Управление по слабым и сильным сигналам . . . . .                  | 304 |
| § 4. Оперативное управление . . . . .                                   | 307 |
| § 5. Управление материальными запасами . . . . .                        | 309 |
| <b>Глава 23. Основы финансового менеджмента</b> . . . . .               | 311 |
| § 1. Финансы организации и функции финансового менеджмента . . . . .    | 311 |
| § 2. Финансовое планирование и финансовый контроль . . . . .            | 314 |
| § 3. Управление прибылью и рентабельностью . . . . .                    | 317 |
| § 4. Управление финансовыми инвестициями . . . . .                      | 319 |
| § 5. Управление текущими финансовыми операциями . . . . .               | 322 |
| <b>Глава 24. Управление рисками</b> . . . . .                           | 324 |
| § 1. Понятие и виды риска . . . . .                                     | 324 |
| § 2. Общие подходы к управлению риском . . . . .                        | 328 |
| § 3. Финансовые риски . . . . .                                         | 330 |
| § 4. Страхование рисков . . . . .                                       | 331 |
| § 5. Хеджирование как инструмент управления рисками . . . . .           | 334 |
| <b>Глава 25. Управление маркетингом</b> . . . . .                       | 338 |
| § 1. Место маркетинга в управлении организацией . . . . .               | 338 |
| § 2. Управление разработкой товара . . . . .                            | 339 |
| § 3. Управление сегментацией рынка и позиционированием товара . . . . . | 343 |
| § 4. Управление процессом товародвижения . . . . .                      | 345 |
| § 5. Управление ценообразованием . . . . .                              | 347 |
| § 6. Управление контактами с потребителями . . . . .                    | 350 |
| § 7. Биржа как форма оптовой торговли . . . . .                         | 351 |
| <b>Глава 26. Основы инновационного менеджмента</b> . . . . .            | 357 |
| § 1. Понятие и виды инноваций . . . . .                                 | 357 |
| § 2. Этапы инновационного процесса . . . . .                            | 359 |
| § 3. Организационные формы инновационной деятельности . . . . .         | 361 |
| § 4. Организация творческой работы . . . . .                            | 365 |
| <b>Приложения</b> . . . . .                                             | 368 |
| <b>Литература</b> . . . . .                                             | 373 |