

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.Б.21 Управление организацией (предприятием)**

Специальность **38.05.01 Экономическая безопасность**

Специализация **Экономическо-правовое обеспечение экономической безопасности**

Форма обучения **заочная**

# 1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

## 1.1 Лекция 1: (1 час)

### Тема: Теоретические основы управления.

#### 1.1.1 Вопросы лекции

1. Потребность и необходимость управления в деятельности человека. Управление и его элементы. Субъект и объект управления.
2. История возникновения и развития управления. Взаимосвязь понятий и категорий управления.
3. Понятие, сущность, цели, задачи менеджмента.
4. Основные функции менеджмента.
5. Понятие и общая характеристика законности. Основные принципы и гарантии законности.

#### 1.1.2 Краткое содержание вопросов

### **1. Потребность и необходимость управления в деятельности человека. Управление и его элементы. Субъект и объект управления.**

Управление есть всеобщая человеческая деятельность, являющаяся неотъемлемым элементом большинства видов труда. Управление представляет собой процесс и систему. Управление – функция организованных систем различной природы (биологических, технических, социальных), обеспечивающая их целостность, т. е. достижение стоящих перед ними задач, сохранение их структуры, поддержание должного режима их деятельности. Управление служит интересам взаимодействия составляющих систему элементов. Существует множество взаимодействующих целостных систем различного иерархического уровня, что предполагает осуществление управленческих функций как внутрисистемного, так и межсистемного характера.

Управление заключается в упорядочении системы, обеспечении ее функционирования в соответствии с закономерностями ее существования. Это целенаправленное упорядочивающее воздействие, реализуемое в связях между субъектом и объектом.

Любая система управления в простейшем виде может быть рассмотрена как совокупность двух взаимодействующих подсистем: субъекта управления (управляющей подсистемы) и объекта управления (управляемой подсистемы).

Контур управления, представленный, простейшее представление о системе управления, с ее основными характеристиками.

В самом общем виде управление предстает как определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции субъекта управления, а второй — в позиции объекта управления.

Данное взаимодействие характеризуется следующими моментами:

- субъект управления направляет объекту управления импульсы воздействия, которые содержат в себе в явном или косвенном виде информацию относительно того, как должен функционировать в дальнейшем объект управления (регламентируются те аспекты функционирования объекта управления, которые входят в сферу управленческого).

Об управленческом взаимодействии можно говорить как о реально существующем только в случае, если объект управления выполняет команды субъекта управления. Соответственно, только тогда можно говорить о том, что осуществляется управление. Для того чтобы это выполнялось, необходимо, во-первых, наличие у субъекта управления потребности и возможности управлять объектом управления, вырабатывая для этого соответствующие управленческие команды, и, во-вторых, наличие у объекта управления готовности и возможности эти команды выполнять. Данные условия являются необходимыми и достаточными для того, чтобы субъект управления осуществлял управление объектом управления. Часто условия осуществления управления сводятся

только к условиям осуществления управленческой деятельности субъектом управления. Такой подход в силу того, что вместо диалектического единства субъекта и объекта управления рассматривается одностороннее воздействие субъекта управления на объект, приводит к неверным выводам по поводу сущности и природы возможности осуществления управления. Подмена диалектической взаимосвязи субъекта и объекта управления их субординационным расположением и, как следствие этого, только функциональный взгляд на управление оставляют за пределами границ рассмотрения движущее начало управления. Этим началом является противоречие между управляющим и управляемым субъектами, порождающее, с одной стороны, необходимость управления, и разрешаемое, с другой стороны, в процессе осуществления управления. Поэтому, сколько бы полно ни учитывались возможности и готовность объекта управления выполнять управленческие команды, в том случае, если они рассматриваются только как основа для поиска и выработки наиболее эффективных управленческих воздействий, оценка возможностей осуществления управления будет носить односторонний характер, а следовательно, она будет неадекватной действительным возможностям осуществления управления. То есть, говоря иначе, смотреть на управление с позиций субъекта управления, того, как он воздействует на объект управления, неверно. Нужно смотреть с позиций взаимодействия субъекта и объекта управления. Когда реализуется управленческое взаимодействие, можно говорить, что между двумя субъектами существует управленческая связь, суть которой состоит в том, что один из них заинтересован в определенного вида функционировании второго и генерирует управленческие команды, задающие желательное для него поведение этого второго субъекта, а второй в силу определенных причин ведет себя соответственно управленческим командам первого.

Для того чтобы между двумя субъектами существовала управленческая связь и соответственно осуществлялось управленческое взаимодействие, необходимо, чтобы между этими субъектами существовали отношения управления. Суть данных отношений состоит в том, что они являются основой возможности осуществления управления, так как именно они задают возможность вырабатывать управленческие команды и готовность эти команды выполнять.

Отношения управления не являются изначальными отношениями, а базируются на более глубоких отношениях, таких, как экономические либо морально-этические отношения. Можно выделить несколько различных видов отношений управления в зависимости от того, какие изначальные отношения преимущественно лежат в их основе. Естественно, в реальной практике отношения управления имеют комплексный характер, однако применительно к определенным уровням и объектам управления наблюдается доминирование отдельных видов отношений управления. Наблюдается также и смена во времени взаимных позиций отношений управления различных видов. В хозяйственной системе наиболее распространены отношения управления, базирующиеся на экономических отношениях. Для управления наиболее принципиальными являются два типа отношений: отношения, возникающие при разделении и кооперации труда в процессе совместной трудовой деятельности ассоциированных собственников, и отношения найма (возмездные отношения), возникающие между собственниками и пользователями средств производства.

## **2. История возникновения и развития управления. Взаимосвязь понятий и категорий управления.**

Требуемые для эффективного управления организацией навыки и умения необходимы не только профессиональной группе людей, которых называют менеджерами. Каждый индивид управляет собственной жизнью, и в этом смысле все мы являемся

менеджерами. Колин Хэйлс проводит четкое различие между менеджментом как всеобщей человеческой деятельностью и управлением как деятельностью представителей особой профессиональной группы специалистов. Менеджмент как общечеловеческая деятельность распространяется как на семейную и общественную, так и на деловую сферу:

Когда индивид начинает «управлять» своей работой, он принимает на себя ответственность за ее цель, исполнение и результат, что требует от него высшего напряжения всех человеческих способностей и использования прошлого опыта как в смысле перспективы (по отношению к тому, что произойдет), рефлексии (по отношению к тому, что происходит), так и ретроспективы (по отношению к тому, что произошло). Таким образом, менеджмент — это выражение человеческой силы, возможность активно формировать и управлять миром, а не просто реакция на его проявления. К. Хэйлс отмечает, что «всеобщий человеческий процесс» включает в себя пять отдельных, но взаимосвязанных элементов: решение о постановке цели и планирование деятельности по ее достижению, распределение времени и действий, необходимых для решения задачи, мотивация или побуждение к действиям, координация отдельных, но взаимосвязанных действий и осуществление контроля над тем, что сделано, чтобы убедиться, что результаты соответствуют намеченным планам. К. Хэйлс считает, что менеджмент - обязательный компонент большинства видов производственной деятельности человека.

Исторически человеческий труд (крестьянский, ремесленнический) носил индивидуальный либо семейный характер. Субъекты производства самостоятельно контролировали свое время и другие ресурсы, используемые при производстве товаров или предоставлении услуг. Они решали, что именно производить, как будет организован процесс производства, как или когда будет реализована продукция. Процесс производства товаров и услуг предполагал и обуславливал переплетение, неразрывность менеджмента и труда. И именно так и по сию пору осуществляется множество видов человеческой деятельности. Творческие работники, профессионалы, занимающиеся частной практикой, или индивидуальные частные предприниматели совмещают в одном лице оба вида деятельности - управление и труд. Да и каждый из нас, работая в домашнем хозяйстве или добровольно занимаясь различными видами деятельности, сам себе и менеджер, и работник.

Менеджмент как всеобщая человеческая деятельность предполагает принятие индивидом ответственности за свою деятельность и сознательные усилия, направленные на достижение определенного результата

Определяющей парадигмой менеджмента XX века была вера в равновесие, в то, что во всем возможны устойчивость и целесообразность. Новая парадигма базируется на восприятии далеко от равновесных представлений. Отсутствие равновесия означает, что в хаотичном мире ничто не является устойчивым. Новая парадигма предполагает поиск приемлемого состояния социального объекта в процессе непрерывных изменений.

### **3. Понятие, сущность, цели, задачи менеджмента.**

Характерные для менеджмента черты включают экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты.

Содержание экономического аспекта составляет управление процессом производства, в ходе которого достигается координация материальных и трудовых ресурсов, необходимых для эффективного достижения целей.

*Социально-психологические* аспекты характеризуют деятельность особой группы лиц по организации и руководству усилиями всего персонала фирмы для достижения\* поставленных целей. Сюда относится система власти, посредством которой регулируются

отношения между руководителем и подчиненными, а также социальная функция, в которой отражаются культура общества, его традиции, ценности и обычаи.

Правовой аспект менеджмента отражает структуру государственных, политических и экономических институтов, проводимую ими политику и определяемое ими законодательство. Важнейшее значение имеют положения торгового права по вопросам создания фирм, заключения контрактов, промышленной собственности, а также государственное регулирование бизнеса, включающее антитрестовское законодательство, налоговую политику, торгово-политические средства и др.

Организационно-технический аспект менеджмента включает рациональную оценку ситуации и систематический отбор целей и задач, последовательную разработку стратегии для достижения этих задач, упорядочение требуемых ресурсов, рациональное проектирование, организацию, руководство и контроль за действиями, необходимыми для достижения избранных целей, мотивацию и вознаграждение людей, осуществляющих эту работу.

Менеджмент в зависимости от видов и последовательности деятельности можно разделить на три стадии: стратегическое управление; оперативное управление; контроль.

- Стратегическое управление включает:

выработку цели менеджмента;

прогнозирование как предвидение результатов развития, совершающегося под действием существующих факторов;

перспективное планирование как систему мер, необходимых для преодоления отклонения прогнозируемых итогов от установленной цели.

- Оперативное управление включает деятельность по реализации вышеуказанных мер, которая подразделяется на:

организацию как создание нужной структуры и необходимых ресурсов; руководство как распорядительство (мотивация) в условиях созданной структуры.

- Контроль включает анализ достигнутых результатов (обратная связь) и выступает как исходный пункт нового цикла управления.

Эффективный менеджмент предполагает единство всех видов и стадий процесса управления как единство экономического, организационно-технического и социально-психологического аспектов управления.

#### **4. Основные функции менеджмента.**

Процесс управления (менеджмент) имеет четыре взаимосвязанные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. Некоторые организации, как и индивиды, могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле.

Тем не менее, формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации. Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Стратегическое планирование дает основу для принятия решения. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.

##### **Планирование**

Для стратегического планирования характерны следующие положения.

1. Небольшой плановый отдел (менее 6 человек) корпорации дополняется планированием на низших уровнях.
2. Возраст функции планирования даже в наиболее крупных корпорациях насчитывается менее десяти лет.
3. Стратегические планы разрабатываются на совещаниях высшего руководства корпорации, проводимых ежегодно.
4. Годовой стратегический план объединяется с годовым финансовым планом.
5. В большинстве организаций считают, что функция планирования может быть усовершенствована.

### **Организация**

Организовать - значит создать некую структуру. Организация - это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей. Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач: существует два основных аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.
2. Делегирование полномочий.

### **Мотивация**

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

### **Контроль**

Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Контроль - это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Контроль есть фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации. Это обстоятельство станет более понятным после того, как мы познакомимся с тремя основными видами контроля: предварительным, текущим и заключительным. По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время.

Текущий и заключительный контроль основывается на обратных связях. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы

## **5. Понятие и общая характеристика законности. Основные принципы и гарантии законности.**

Законность - фундаментальная категория всей юридической науки и практики, а ее уровень и состояние служат главными критериями оценки правовой жизни общества, его граждан.

Право представляет собой фактор социальной жизни. Но его реальность определяется не только тем, что оно находит выражение в формальных нормативно-правовых актах - законах, указах, постановлениях, кодексах и иных систематизированных сборниках. Право реально прежде всего потому, что властная воля, выраженная в законах, воплощается в поведении людей - граждан, исполняющих закон, лиц, вступающих в отношения путем заключения договоров, судей и иных должностных лиц, закон применяющих.

Право по своей природе таково, что не может существовать вне воплощения в правовых отношениях. Даже самый совершенный закон жив только тогда, когда он выполняется, воздействует на общественные отношения, на сознание и поведение людей. Вот эта-то сторона права, связанная с жизнью закона, его действительностью, и характеризуется понятием «законность». Законность, однако, не тождественна реализации права, ее содержание не тождественно претворению правовых норм в жизнь. Эта сторона правового регулирования охватывается такими юридическими категориями, как «реализация права», «применение права», «правомерное поведение», «правоотношение», «эффективность права».

Все они сопряжены непосредственно с действием права, но описывают его лишь с какой-то одной стороны. «Правомерное поведение» определяет действия субъектов, соответствующие нормам права, «правоотношение» указывает на правовую связь его участников, «эффективность права» - на результативность правового воздействия и т. д. Законность же - комплексная категория, охватывающая все стороны жизни права, его действительность, урегулированность общественной жизни в целом. Категория «законность» фиксирует общественно необходимые зависимости как внутри права, рассматриваемого с его нормативной стороны, так и между ним и практическим воздействием властной воли на поведение людей, и отражает отношение к ним общества.

Законность выражает общий принцип отношения общества к праву в целом. Поэтому ее содержание обычно рассматривают в трех аспектах: а) в плане «правового» характера общественной жизни; б) с позиций требования всеобщего уважения к закону и обязательного его исполнения всеми субъектами; в) под углом зрения требования безусловной защиты и реального обеспечения прав, интересов граждан и охраны правопорядка в целом от любого произвола.

Следовательно, содержание законности связано как с поведением субъектов, реализующих право, так и с деятельностью государственных органов, обеспечивающих его формирование, реализацию и защиту.

Законность - это общественно-политический режим, состоящий в господстве права и закона в общественной жизни, неукоснительном осуществлении предписаний правовых

норм всеми участниками общественных отношений, последовательной борьбе с правонарушениями и произволом в деятельности должностных лиц, в обеспечении порядка и организованности в обществе.

Законность представляет собой режим неуклонного действия правовых норм, который предполагает точное исполнение всеми участниками общественных отношений - гражданами, должностными лицами, государственными органами, хозяйственными и иными организациями - законов и иных нормативных актов, решительное пресечение любого беззакония и наказание виновных, а также строгий контроль за неуклонным соблюдением юридических предписаний.

Законность есть строгое и полное осуществление предписаний правовых законов и основанных на них юридических актов всеми субъектами права. Как устойчивое явление общественной жизни, законность возникает и формируется в условиях цивилизованного общества, способного обеспечить реальное равенство граждан перед законом. Поэтому до тех пор, пока в обществе существуют неравное положение людей в сфере производства материальных и духовных ценностей, нельзя говорить об их равенстве перед законом, а следовательно, и о законности.

В обществе, функционирующем в режиме прочной законности, реально существуют четкое разделение и гармоничное взаимодействие законодательной, исполнительной и судебной власти. Никто не может уклоняться от выполнения установлений, исходящих от государства, точно так же, как и государство не может уклониться от обеспечения и защиты, законных прав личности. Всеобщность, как необходимая черта законности, в одинаковой мере относится и к государству, и к его гражданам. Понятно, что государство не может учесть всю гамму индивидуальных интересов, да и не должно.

Сами граждане внесударственно-правовых структур не могут установить режим законности в общественной жизни. Если издаваемые государством правовые нормы закрепляют и охраняют интересы только отдельных лиц и определённых социальных групп, не учитывая общих и индивидуальных интересов всего населения страны, - законность отсутствует.

Таким образом, режим законности в правовом государстве предполагает наличие двух взаимосвязанных факторов: - совершенного, чётко отработанного законодательства, отвечающего потребностям - полный и безусловной реализацией предписаний законов и подзаконных правовых актов государственными органами, должностными лицами, гражданами и различными объединениями.

Основными принципами законности являются: верховенство закона; соблюдение и охрана прав и свобод личности; равенства всех граждан перед законом и судом; всеобщность требования исполнять нормы права; единство законности; контроль и надзор за исполнением законов. Гарантии законности - это объективные условия и субъективные факторы, а также специальные средства, обеспечивающие режим законности. Гарантии законности - это определённый комплекс организационных, экономических, политических, идеологических факторов и юридических мер, обеспечивающих соблюдение норм права, защиту прав граждан и интересов общества и государства. Среди них можно выделить экономические, политические, идеологические и социальные гарантии.

## **1.2 Лекция 2 (1 час)**

### **Тема: Практика и искусство управления за рубежом**

#### **1.2.1 Вопросы лекции**

1.Опыт менеджмента за рубежом. Немецкая модель управления. Создание социальной рыночной экономики. Роль государственного управления в экономике. «Управление по результатам». «Совет мудрецов».



2. Американский менеджмент. Японский менеджмент. Принцип «человеческого потенциала». Система пожизненного найма. Система оплаты и продвижения «по старшинству». Методы японского искусства управления.

3. Возможности и пути использования зарубежного менеджмента в России.

### 1.2.2 Краткое содержание вопросов

**1.Опыт менеджмента за рубежом. Немецкая модель управления. Создание социальной рыночной экономики. Роль государственного управления в экономике. «Управление по результатам». «Совет мудрецов».**

«Германская модель – это продукт исторических особенностей развития страны, которая была феодально раздробленной вплоть до середины прошлого века». Однако это не помешало ей оказаться «одной из первых мировых держав, в которой проводилась скоординированная промышленная политика. По определению специалистов, Германия представляет собой пример «организованного капитализма», где банки и крупные корпорации играют даже большую роль в организации экономики, чем государство».

Немецкая модель имеет уникальные особенности, которые отличают ее от других моделей:

Двухпалатное правление, которое состоит из исполнительного (чиновники корпорации) и наблюдательного (рабочие/служащие компании и акционеры) советов;

Узаконенные ограничения прав акционеров относительно голосования, то есть устав предприятия ограничивает число голосов, которые акционер имеет на собрании, и может не совпадать с числом акций, которыми он владеет.

Немецкие законы проводят четкую границу между непосредственным управлением и надзором. Исполнительный совет в рамках этой модели подчинен наблюдательному совету, членами которого могут быть только независимые директора. Отличительной особенностью формирования совета директоров является значительная норма представительства служащих в составе наблюдательного совета. Однако право служащих распространяется лишь на информацию и разъяснение важнейших решений.

Ключевые участники немецкой модели корпоративного управления – банки и корпоративные акционеры. Банк одновременно выступает и акционером, и кредитором, и эмитентом ценных бумаг, и агентом, который голосует на годовом общем собрании.

Акционерный капитал немецких компаний является в высшей мере сконцентрированным. Банки являются долгосрочными акционерами немецких корпораций. Представители банков избираются в совет директоров.

Для германской модели еще характерно: низкая мобильность трудового персонала, ставка на высококвалифицированные кадры, высокая социальная защищенность персонала. «В данной модели личные связи и корпоративный патриотизм имеют очень высокую ценность. Поэтому Германия, как и Япония, является мировым лидером по средней продолжительности работы сотрудников в одной компании».

Правила раскрытия информации в Германии отличаются от принятых в США, которые считаются наиболее строгими. Так, финансовая информация предоставляется раз в полгода, а не ежеквартально. Также сообщаются данные о вознаграждении директоров и менеджеров.

Негосударственные институты играют весьма важную роль. Их деятельность формирует и развивает культуру корпоративного управления. Многочисленные объединения по защите прав акционеров, центры и институты, занимающиеся независимым анализом деятельности менеджеров, подготовкой независимых директоров, выявляют проблемы корпоративных отношений и в процессе их публичного обсуждения вырабатывают такие пути их решения, которые затем становятся общепринятой нормой.

Еще одной характерной чертой, выделяющей Германию среди остальных стран, является недостаточное по сравнению с США и Великобританией развитие рынка

корпоративных ценных бумаг. Это обусловлено, во-первых, действовавшими до последнего времени ограничениями на небанковское финансирование (сложная разрешительная процедура выпуска ценных бумаг и обременительные налоги на их передачу), и, во-вторых, большими лимитами для банков на выдачу ссуды одному заемщику. Так, например, если в США банки не могут предоставлять одному заемщику ссуду, превышающую 15% их капитала, то в Германии данное ограничение составляет 50%. Поэтому в Германии не очень развит рынок корпоративного контроля (в американском понимании этого контроля), а активность в сфере «недружественных» слияний и поглощений хотя и растет в последнее время, во много раз уступает США и Великобритании.

Важнейшей особенностью германской модели также является система участия рабочих и служащих в управлении корпорациями. Данная система, называемая также системой участия в принятии решений (*die Mitbestimmung*) или в англоязычной литературе системой соопределения (*co-determination system*), состоит из двух уровней.

Первый уровень образуют советы предприятий или рабочие советы. Они образуются согласно Закону о правовом режиме предприятия от 1952 года на предприятиях с числом занятых свыше 20 человек. При численности же от 5 до 20 работающих на предприятии выбирается уполномоченный от рабочих и служащих. Однако не следует думать, что только указанный закон установил требования о создании на предприятиях советов работников. Впервые порядок формирования советов предприятий собраниями всех сотрудников был установлен законом 1920 года. Такие советы получили право участия во всех персональных и социальных делах предприятий.

В настоящее время совет предприятия избирается работниками (за исключением руководителей предприятия) тайным голосованием сроком на 4 года. Численность совета зависит от количества работающих на предприятии и составляет от 3 до 31 члена при числе занятых соответственно от 21 до 9000 человек. На каждые 300 работников один член совета освобождается (с сохранением зарплаты) от своих непосредственных производственных обязанностей. При числе занятых свыше 9000 человек количество членов совета увеличивается на 2 человека с каждых следующих 3000 работников. Если компания состоит из нескольких предприятий, то их советы формируют общий совет компании; при вхождении в концерн нескольких компаний соответственно образуется совет концерна.

Отметим, что право работников на образование совета предприятия не реализуется автоматически и требует проявления инициативы с их стороны. Советы имеются не на всех предприятиях. Но чем больше размер предприятия, тем больше вероятность образования на нем совета. Так, по данным 2000 года, среди компаний с числом занятых более 1000 человек советы были созданы в 95,1% случаев, а среди фирм с числом занятых от 5 до 20 человек — в 5,7% случаев. В отраслевом разрезе по количеству советов предприятий лидирует горнометаллургическая промышленность, где советы имели 63% предприятий, и финансовый сектор — около 50%. Всего в Германии в 1998 году действовало 36 000 советов, а доля занятых в компаниях, имеющих совет, составляла 48% всех занятых.

Советы предприятий обладают широкими правами в сфере регулирования трудовых отношений. Здесь решения совета имеют принудительную силу, без его согласия работодатель не может осуществить то или иное мероприятие. Кроме того, советы имеют право согласия и право опротестования по вопросам приема на работу, тарификации работников, также пользуются правом заслушивания при увольнении работников, совещательным правом по техническим и производственным вопросам и правом на информацию об экономическом положении предприятия и прочим важным для работы предприятия вопросам (за исключением производственных и коммерческих тайн).

## **2. Американский менеджмент. Японский менеджмент. Принцип «человеческого потенциала». Система пожизненного найма. Система оплаты и продвижения «по старшинству». Методы японского искусства управления.**

Англо-американская модель (или по-другому англосаксонская модель) получила наибольшее распространение в США, Великобритании :публичные компании с множеством мелких акционеров, большое значение фондового рынка, в меньшей степени (чем в германской модели) зависимость от государства, открытость экономических границ. Например,«General Electric насчитывает сотни тысяч акционеров, причем даже самому крупному из них принадлежит менее 1% акций. Исследования показывают, что концентрация прав собственности и контроля тем выше (при прочих равных условиях),чем менее эффективна система защиты прав акционеров. Система защиты прав акционеров в более развитых странах, как правило, выше. Отсюда и показатели концентрации акционерного капитала в более развитых странах, как правило, ниже».Большая распыленность акций может привести к тому, что даже незначительная доля акций в собственности(при условии, что никто другой не имеет больше)может обеспечить контроль инвестора за предприятием.

Особенностью англо-американской модели является сильный совет директоров, формируемый в основном из членов управленческой команды, и достаточно слабое общее собрание акционеров(из-за сильной распыленности акций).

Корпоративное законодательство, действующее в странах, применяющих англо-американскую модель управления, решает противоречие интересов акционеров и менеджеров. Акционеры избирают совет директоров, который становится их доверенным лицом и начинает действовать в пользу акционеров при осуществлении функций контроля над управлением. В советы директоров большинства корпораций США и Великобритании входят как внутренние члены, или инсайдеры,так и внешние(независимые)члены, или аутсайдеры.

Англо-американская модель, развивавшаяся в условиях свободного рынка, предполагает разделение владения и контроля в наиболее крупных корпорациях. Это разделение очень важно, так как инвесторы, вкладывая свои средства и владея предприятием, не несут юридической ответственности за действия корпорации. Они передают функции по управлению менеджерам и платят им за выполнение этих функций как своим агентам по ведению дел.Плата за разделение владения и контроля называется платой за агентские услуги.

В англо-американской модели имеются две процедуры, требующие обязательного одобрения акционеров: избрание директоров и назначение аудиторов. Существуют и другие внеочередные вопросы, требующие одобрения акционеров. Среди них - слияние и поглощение, реорганизация, поправки к уставу корпорации. Акционеры имеют право вносить предложения в повестку дня ежегодного общего собрания акционеров. Эти предложения должны касаться непосредственно деятельности корпорации. Акционеры, которые владеют более чем 10 %капитала корпорации, имеют также право созывать внеочередное(чрезвычайное)собрание акционеров.

«В США разработаны, пожалуй, самые строгие нормы раскрытия информации. В других странах, использующих англо-американскую модель управления, требования к раскрытию информации тоже высоки, однако не до такой степени, как в США, где корпорации должны публиковать самую разную информацию».

Финансирование новых компаний осуществляется в данной модели путем размещения акций на фондовом рынке. Именно фондовый рынок является основным механизмом привлечения долгосрочных инвестиций в ту или иную компанию.

Для японской модели корпоративного управления характерны следующие три аспекта:

Система главных банков;

Система пожизненного найма персонала;

Сетевая организация внешних взаимодействий компаний.

Рассмотрим их более подробно.

В японском бизнесе банки играют весьма важную роль, и каждое предприятие стремится установить очень тесные отношения с одним из них. Такой банк называется главным банком компании. Он выполняет самые разные функции. Прежде всего, он является кредитором. «Главный банк является первым или вторым по объемам кредитования в 85% наиболее крупных японских компаниях». Одновременно банк является крупным акционером компании. «Для 16% компаний главный банк – самый крупный акционер, в 22% случаев – второй по величине, в 15% случаев – третий». Также банк выполняет роль финансового и инвестиционного аналитика. Он достаточно хорошо осведомлен о состоянии дел компании и может выполнять роль финансового консультанта. Главный банк может предупредить компанию о надвигающихся финансовых проблемах и помочь разработать программу выхода из кризиса. Если предприятие мелкое, то главный банк может даже вести бухгалтерский учет. Он является венчурным капиталистом, финансируя высоко рискованные проекты компаний.

Система пожизненного найма персонала не охватывает весь рынок труда в Японии. Доля тех, кто действительно всю трудовую жизнь остается в одной компании, приблизительно равна 50%. Здесь речь идет о некоей деловой культуре, где активно культивируется и играет важную роль для компании чувство сопричастности и отношение к компании как к семье. Считается важным, единожды появившись в трудовой семье, навсегда остаться ее членом. Но и у данного принципа существуют свои недостатки: данная система предполагает медленный, во многом заранее предопределенный карьерный рост. Подобная ситуация не всегда устраивает современную молодежь, которая живет в высоко динамичном мире.

К сетевой организации внешних взаимодействий компаний относят:

Избирательное вмешательство;

Внутригрупповая торговля;

Практика внутригруппового передвижения менеджмента;

Наличие сетевых элементов – советов, ассоциаций, клубов.

Многие компании в Японии объединяются в финансово-промышленные группы. Весьма часто наблюдается вмешательство в управленческий процесс со стороны других компаний группы. Нередко такие вмешательства осуществляет главный банк компании, корректируя ее финансовое положение. Практикуются совместные меры нескольких компаний по выводу из кризисного состояния какого-либо предприятия группы. Банкротство компаний, входящих в финансово-промышленные группы, – явление очень редкое, так как им оказывается не только финансовая, но и управленческая помощь. Вмешательство также может осуществляться с целью решения технологических проблем.

Внутригрупповая торговля – важный элемент сетевого взаимодействия внутри группы. В финансово-промышленных группах имеется центральная торговая компания и несколько торговых компаний второго плана. Основной ролью торговых компаний является координация деятельности группы по всем аспектам торговли. Многие материалы и комплектующие для производства покупаются и продаются внутри группы. Торговая компания не является центром генерирования прибыли, а выполняет функцию инфраструктурного элемента группы. Также она играет вспомогательную финансовую роль, являясь источником краткосрочных кредитов.

Широко распространена практика внутригруппового передвижения менеджмента. Например, менеджер сборочного завода может быть откомандирован на длительный срок на предприятие, поставляющее комплектующие, чтобы решить какую-либо проблему совместно. Уходящие на пенсию менеджеры верхнего уровня часто назначаются в совет директоров одной из компаний – поставщиков. Значимость такой практики заключается в создании личных отношений в среде менеджмента, которые способствовали бы

глубокому обмену информацией и эффективному использованию совместного опыта и знаний.

Большую роль в японской модели управления корпорацией играют различные неформальные объединения— союзы, клубы, профессиональные ассоциации. Для финансово-промышленных групп наиболее влиятельным органом такого типа является президентский совет группы. Члены этого совета избираются из числа президентов основных компаний группы. Целью является лишь поддержание дружеских отношений между руководителями компаний. Президентский совет собирается ежемесячно. В его рамках проходит обмен важной информацией и согласование ключевых решений, касающихся деятельности группы.

### **3. Возможности и пути использования зарубежного менеджмента в России.**

Каждая из описанных моделей имеет свои сильные и слабые стороны. Основным недостатком американской модели считается ее излишняя ориентированность на краткосрочные интересы инвесторов, которой способствует высокая прозрачность отношений, публикация ежеквартальных отчетов и простота сделок с акциями на высоколиквидном фондовом рынке.

Германскую и японскую модели критикуют главным образом за противоречивую роль банков. Последние, выступая в качестве акционеров и одновременно кредиторов, попадают в зону конфликта интересов, что приводит к выдаче невозвращаемых кредитов (Германия) или кредитованию заранее неэффективных программ в угоду стабильности (Япония).

Также германскую и японскую модели критикуют в связи с ролью государства, а именно с тем, что в них сознательно ограничивается свобода конкуренции, что весьма нежелательно в виду возможности потерять эффективность.

С точки зрения правления модели различаются между собой: в Японии в состав совета директоров могут входить в основном только инсайдеры; в англо-американской модели в состав совета директоров входят как инсайдеры, так и аутсайдеры; а в немецкой модели инсайдеры входят в состав Правления, но не входят в состав наблюдательного совета.

Также существует еще одно отличие немецкой модели от японской и англо-американской: в немецкой модели численность наблюдательного совета устанавливается законом и изменению не подлежит.

С точки зрения структуры владения акциями, японская и немецкая модели схожи между собой, так как ключевыми акционерами в этих моделях выступают банки. Помимо акционирования банки оказывают множество разнообразных услуг в этих двух моделях, в чем и состоит их главное отличие от англо-американской модели, в которой корпорации получают финансовые и иные услуги из разных источников, включая рынки ценных бумаг.

По отношению к ключевым участникам немецкая и японская модели также обладают сходством. В обоих этих моделях банки являются ключевыми участниками и играют несколько ролей. А в англо-американской модели банки не могут выполнять роль институциональных инвесторов. Также существует отличие немецкой модели от японской и англо-американской: только в немецкой модели в состав наблюдательного совета могут входить рабочие (служащие).

Если рассматривать модели относительно требований к раскрытию информации, то нетрудно заметить, что самые строгие разработаны в США. В США в отличие от двух других моделей (в которых финансовая информация представляется раз в полгода) финансовая отчетность о деятельности корпорации представляется каждый квартал. В Японии сообщается сумма совокупного вознаграждения управляющим и директорам, а в США — по каждому лицу. В Германии предоставляются совокупные данные о вознаграждении директорам и менеджерам, в отличие от индивидуальных

сведений в США, не сообщаются сведения о членах наблюдательного совета и их владении акциями корпорации.

В Германии федеральные законы оказывают весьма сильное влияние на деятельность корпорации, в сравнении со всеми остальными моделями. В Японии правительственные министерства также имеют огромное влияние на ход развития промышленной политики. В США деятельность корпораций подчинена законодательству в меньшей мере. Некоторые вопросы (например, требования к раскрытию информации, отношения между корпорацией и акционерами, деятельность рынка ценных бумаг) подвластны федеральному агентству, Комиссии по ценным бумагам и биржам.

Если рассматривать действия, которые требуют одобрения акционеров, то японская и немецкая модели схожи, так как в обеих одним из основных таких действий является распределение средств и выплата дивидендов. В англо-американской модели основными вопросами, требующими одобрения акционеров, являются: избрание директоров и назначение аудиторов. Те же вопросы свойственны и для японской модели. Англо-американская модель отличается наибольшей свободой для акционеров, так как они имеют право вносить предложения в повестку дня ежегодного общего собрания акционеров. Эти предложения должны касаться непосредственно деятельности корпорации. А те акционеры, которые обладают более чем 10 процентами капитала корпораций, могут даже созывать внеочередное собрание акционеров. В Японии акционеры получили право вносить свои предложения в повестку дня ежегодного собрания сравнительно недавно. Для немецкой модели предложения, вносимые акционерами, являются чем-то привычным.

В японской и немецкой моделях существует очень тесная связь между банком и корпорацией, благодаря чему банк выполняет большое количество функций. Англо-американская модель и японская схожи тем, что в них акционер может голосовать по доверенности, лично на голосовании не присутствуя. А в немецкой модели такого быть не может. И в ней очень сильно влияние банков, так как если акционер по каким-либо причинам не может принять участие в голосовании, то от его лица по своему усмотрению голосует банк. Отличительной особенностью японской модели является то, что корпорации заинтересованы в долгосрочных, предпочтительно аффилированных акционерах. А в немецкой модели даже мелкие акционеры имеют определенное влияние на деятельность корпораций.

Таким образом, модели корпоративного управления имеют как сходства, так и различия. И при сравнении нетрудно заметить, что у японской модели наибольшее сходство достигается с немецкой моделью. А англо-американская модель отличается от этих моделей прозрачностью в деятельности корпораций, приданию важности краткосрочным интересам акционеров, а также наиболее строгими мерами, применяемыми к раскрытию информации.

### **1.3 Лекция 3 (1 час)**

#### **Тема: Организация как объект современного менеджмента**

##### **1.3.1 Вопросы лекции**

1. Понятие и сущность организации.
2. Понятие и сущность внешней среды организации. Характеристика внешней среды. Взаимосвязанность факторов.
3. Среда косвенного воздействия и прямого воздействия на организацию.
4. Содержание внутренней среды организации.

##### **1.3.2 Краткое содержание вопросов**

###### **1. Понятие и сущность организации.**

В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации отечественные сельскохозяйственные предприятия могут функционировать как: государственные и муниципальные унитарные предприятия; производственные кооперативы; акционерные общества закрытого и открытого типов; хозяйственные товарищества; общества с ограниченной и дополнительной ответственностью.

Государственные и муниципальные унитарные предприятия, их виды.

Унитарные предприятия — единственная форма коммерческих организаций, не являющихся собственниками имущества. В форме унитарных выступают исключительно государственные и муниципальные предприятия. Имущество унитарного предприятия является неделимым, не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия. В этом главное отличие унитарного предприятия от других коммерческих организаций.

Существенные особенности имеет управление унитарным предприятием, что также должно найти отражение в его уставе. Во главе его единоличный руководитель, который назначается собственником либо уполномоченным собственником органом и ему подотчетен.

В зависимости от того, на каком праве имущество закрепляется собственником за унитарным предприятием, в Гражданском кодексе Российской Федерации выделяют два вида таких предприятий: основанное на праве хозяйственного ведения и основанное на праве оперативного управления (казенное предприятие).

Унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения, может быть создано уполномоченным на то органом на базе имущества, относящегося как к государственной, так и к муниципальной собственности. Такое предприятие владеет, пользуется и распоряжается этим имуществом, правда, его полномочия существенно ограничены.

Учитывая особое положение унитарного предприятия как субъекта права хозяйственного ведения, которое заключается в том, что, с одной стороны, учредитель сохраняет право собственности на имущество, принадлежащее предприятию, а с другой, такое предприятие должно быть полноценным участником гражданского оборота, законодательство устанавливает исчерпывающий перечень правомочий собственника в отношении предприятия и закрепленного за ним имущества.

Унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления (казенное предприятие), как новая организационно-правовая форма юридического лица, появилось в нашем законодательстве в 1994 г. В соответствии со ст. 115 ГК РФ, на базе имущества, находящегося в федеральной собственности, по решению Правительства России может быть образовано унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления. Кроме того, казенное предприятие может быть образовано путем реорганизации действующего федерального государственного предприятия. Казенное предприятие не может быть образовано путем ликвидации государственного.

Производственные кооперативы.

Производственный кооператив основан на добровольном объединении граждан, не являющихся индивидуальными предпринимателями, но участвующих в деятельности кооператива личным трудом. Каждый член кооператива имеет один голос в управлении его делами независимо от размера своего имущественного вклада, а полученная прибыль распределяется между членами кооператива с учетом их трудового участия, если иной порядок не предусмотрен законом или уставом кооператива.

Члены кооператива несут дополнительную ответственность по его долгам в размерах и порядке, предусмотренных законом о производственных кооперативах и уставом.

Членство в кооперативе возможно как для юридических, так и для физических лиц, не участвующих непосредственно в его деятельности, но осуществляющих определенные имущественные вклады (и соответственно получающих на них известный доход).

Учредительным документом кооператива является устав, утверждаемый общим собранием его членов. ГК РФ предусматривает минимальное число членов кооператива — не менее 5. В крупных кооперативах (более 50 человек) может создаваться наблюдательный совет, контролирующей деятельность исполнительных органов кооператива (правления, председателя).

#### **Акционерные общества.**

Акционерным является хозяйственное общество, уставной капитал которого разделен на определенное число одинаковых долей, каждая из которых выражена ценной бумагой — акцией. Обладатели акций — акционеры — не отвечают по обязательствам общества и несут только риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Существуют открытые и закрытые акционерные общества. Акционерное общество открытого типа распределяет свои акции среди неопределенного круга лиц. Оно вправе проводить открытую подписку на акции и их свободную продажу на условиях, предусмотренных законом и иными правовыми актами. Число участников такого общества не ограничено. Акционерное общество закрытого типа распределяет акции только среди учредителей или иного, заранее определенного круга лиц, то есть характеризуется в принципе постоянным составом участников. Оно не вправе проводить открытую подписку на акции или другим образом предлагать их для приобретения иным лицам.

Одной из важных форм контроля акционеров за деятельностью исполнительных органов (директоров) акционерного общества является принцип публичного ведения дел. Он означает необходимость периодической публикации для всеобщего сведения годового Отчета, бухгалтерского баланса, счета прибылей и убытков. Указанные сведения не могут составлять коммерческую тайну, что также отличает эту форму от других.

**Хозяйственные товарищества и общества, их разновидности.** Хозяйственные товарищества и общества являются наиболее распространенной формой коллективного предпринимательства. В их рамках может осуществляться производственная, торговая, посредническая, кредитно-финансовая, страховая, обслуживающая и иная профессиональная деятельность. Товарищества — это объединение лиц, а общества — это объединение капиталов. Это коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом.

Различают следующие формы товариществ и обществ.

**Полное товарищество.** Полным признается товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам. Деятельность товарищества основана на доверительных отношениях всех его участников.

**Общество с дополнительной ответственностью** — разновидность общества с ограниченной ответственностью. От общества с ограниченной ответственностью оно отличается одной особенностью: при недостаточности имущества общества для удовлетворения претензий кредиторов его участники могут быть привлечены к имущественной ответственности, причем солидарно друг с другом.

**Крестьянские (фермерские) хозяйства.**

Граждане вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя.

Деятельность крестьянских (фермерских) хозяйств регулируется теми же нормами, что и предпринимательская деятельность юридических лиц. В совместной собственности членов крестьянского (фермерского) хозяйства находятся предоставленный в собственность этому хозяйству или приобретенный земельный участок, насаждения, хозяйственные и иные постройки. Продукция и доходы, полученные в результате деятельности крестьянского (фермерского) хозяйства, являются общим имуществом



членов крестьянского (фермерского) хозяйства и используются по соглашению между ними.

## **2. Понятие и сущность внешней среды организации. Характеристика внешней среды. Взаимосвязанность факторов.**

Если говорить о числе внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то если на нее давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, положим, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии. Подобным образом, когда речь идет о разнообразии факторов, организация, использующая всего несколько исходных материалов, нескольких специалистов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, должна считать условия обеспечения менее сложными, чем организация, у которой эти параметры иные. По показателю разнообразия факторов в более сложных условиях будет находиться организация, использующая многочисленные и разные технологии, претерпевающие более быстрое развитие, чем организация, которой все это не касается.

Внешняя среда не постоянна, в ней все время происходят изменения. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Однако при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Например, было обнаружено, что скорость изменения технологии и параметров конкурентной борьбы в фармацевтической, химической и электронной промышленности выше, чем в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям и кондитерской промышленности.<sup>1</sup> Быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций. Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Проблема взаимоотношения организации и среды в науке стала рассматриваться впервые в работах А. Богданова и Л. фон Бергаланфи в первой половине XX века.<sup>1</sup> Однако в менеджменте значение внешней среды для организаций было осознано только в 60-е годы в условиях усиления динамизма ее факторов и нарастания кризисных явлений в экономике. Это послужило отправной точкой для интенсивного использования системного подхода в теории и практике управления, с позиций которого любая организация стала рассматриваться как открытая система, взаимодействующая с внешней средой. Дальнейшее развитие данной концепции привело к возникновению ситуационного подхода, согласно ему выбор метода управления зависит от конкретной ситуации, характеризуемой в значительной мере определенными внешними переменными. Первоначальная внешняя среда организации рассматривалась как заданные условия деятельности, неподконтрольные руководству. В настоящее время приоритетной является точка зрения о том, что для того, чтобы выжить и развиваться в современных условиях любая организация должна не только приспосабливаться к внешней среде путем адаптации своей внутренней структуры и поведения на рынке, но и активно формировать внешние условия своей деятельности, постоянно выявляя во внешней среде угрозы и потенциальные возможности. Это положение легло в основу стратегического управления, используемого передовыми фирмами в условиях высокой неопределенности внешней

среды. Первоначальным этапом и информационной основой стратегического управления является исследование внешней среды фирмы, то есть системный сбор и анализ информации о ней.

Анализ внешней среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как обеспечивает базу для определения как миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей. Он представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможные угрозы для фирмы. Анализ внешнего окружения помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в разного рода выгодные возможности. С точки зрения оценки этих угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается по существу в ответе на три конкретных вопроса:

1. Где сейчас находится организация.
2. Где, по мнению высшего руководства, должна находиться организация в будущем.
3. Что должно сделать руководство, чтобы организация переместилась из того положения, в котором она находится сейчас, в то положение, где ее хочет видеть руководство в дальнейшем.

Для того чтобы оценить необходимость проведения тщательного анализа внешнего окружения организации необходимо также рассмотреть характеристики внешней среды, которые оказывают непосредственное воздействие на сложность его осуществления. Во-первых, к числу данных характеристик относится взаимосвязанность факторов внешней среды. Под ней понимается уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Факт взаимосвязанности является значимым уже не только для рынков страны или региона, но и для мирового рынка. Данная взаимозависимость превратила среду современных организаций в бурно изменяющуюся. Руководители больше не могут рассматривать внешние факторы по отдельности, изолированно друг от друга. Специалисты даже не так давно ввели понятие «хаотичных изменений» для описания внешней среды, которая характеризуется еще более быстрыми темпами изменений и более сильной взаимосвязанностью. Во-вторых, можно отметить такую характеристику как сложность внешней среды. Это число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого фактора. Если говорить о числе внешних факторов, на которые предприятие реагирует, то если на нее давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, положим, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии. Организации, работающие в несложной среде, обладают одним преимуществом: им приходится иметь дело всего лишь с несколькими категориями данных, необходимых для принятия управленческих решений. В силу этого в менее сложном окружении нужна и менее сложная организационная структура, но так как разные организации функционируют в разных средах, ситуационный подход определяет, что не существует и наилучшей организационной структуры.

В-третьих, нужно выделить подвижность среды. Под ней понимается скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи

отмечают такую тенденцию, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей все время скоростью. Однако притом, что эта динамика является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Например, в результате исследований обнаружилось, что скорость изменения технологии и параметров конкурентной борьбы в фармацевтической, химической и электронной промышленности выше, чем в других отраслях. Быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций. Менее заметные относительные изменения затрагивают строительную, пищевую промышленность, производство тары и упаковочных материалов.

Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. К примеру, во многих фирмах отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью внешней среды, поскольку он должен отслеживать все технологические нововведения. С другой стороны, производственный отдел может быть погружен в относительно медленно изменяющуюся среду, характеризующуюся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов. В то же время, если производственные мощности разбросаны по разным странам мира или же регионам страны или исходные ресурсы поступают из-за границы, то производственный процесс может оказаться в условиях высокоподвижной внешней среды. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижного внешнего окружения, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные управленческие решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом. В-четвертых, существует еще такая характеристика внешней среды как неопределенность. Она является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Поскольку бизнес все более становится глобальным занятием, требуется больше и больше информации, но уверенность в ее точности заметно снижается. Зависимость от мнений иностранных экспертов или аналитических материалов, изложенных на иностранном языке, усугубляет неопределенность. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения в области управления.

Все эти характеристики внешней среды организации говорят о высокой динамике и вариантном характере происходящих в ней изменений, что накладывает на руководство задачи как можно более точного прогнозирования, оценки и анализа сложившегося внешнего окружения фирмы с тем, чтобы заранее установить характер и силу возможных угроз, что позволит вырабатывать и адекватно ситуации корректировать выбранную стратегию. В результате эволюции менеджмента изменялись и совершенствовались методы стратегического планирования и управления. В современных условиях наиболее действенным считается необходимость осуществлять превентивное реагирование на прогнозируемые во внешней среде изменения, так как только с помощью этого можно не только выжить, адаптироваться, но и максимально эффективно использовать имеющиеся у организации резервы, а также возможности, возникающие вследствие происходящих перемен. Все это создает предпосылки для дальнейшего развития. Такого рода управление предполагает раннее выявление «слабых сигналов» каких-либо изменений как внутри, так и вне предприятия и быстрое реагирование на них. При этом, должно быть налажено постоянное наблюдение (мониторинг) за любыми событиями и явлениями, происходящими во внешней среде предприятия. Основными принципами, которые необходимо учитывать при организации исследования внешней среды являются принципы объективности, системности, развития, регулярности, гибкости и релевантности. Методы, которые можно использовать при данном анализе

можно объединить в две основные группы: методы сбора данных о внешней среде и методы анализа и прогнозирования ее факторов. Последние включают в себя методы экстраполяции, структурно-аналитические и экспертные методы.

### **3. Среда косвенного воздействия и прямого воздействия на организацию.**

Среда косвенного воздействия состоит из факторов, которые не оказывают прямого и немедленного воздействия на деятельность организации:

а) Состояние экономики страны. Руководство организации, особенно при выходе на международный рынок, должно учитывать экономическую ситуацию в той стране, в которую поставляет свой товар, или с которой организация имеет деловые отношения. Состояние мировой экономики влияет на стоимость ресурсов и способность покупателей приобретать товары и услуги. Если в экономике прогнозируется спад, то необходимо уменьшить запасы готовой продукции, чтобы преодолеть трудности сбыта, кроме этого следует учесть увеличение или уменьшение ставки процента на займы, возможное колебание курса доллара или других твердых валют.

б) Научно-технический прогресс. Технические новшества повышают производительность труда, способствуют улучшению качества продукции, а также расширяют возможные области применения товаров. Появление таких высоких технологий, как компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая, а также использование атомной энергии, синтетических материалов, миниатюризация приборов и производственного оборудования оказывают существенное влияние на развитие и деятельность организации.

в) Социокультурные факторы. Это, прежде всего, жизненные ценности и традиции, обычаи, установки, которые оказывают существенное влияние на деятельность организации.

г) Политические факторы. К ним относятся: экономическая политика административных органов государства, т.е. система налогообложения, льготные торговые пошлины, законодательство о защите потребителей, стандарты на безопасность продукции и стандарты по экологии. Для организации, осуществляющей международную деятельность, существенное значение имеет политическая стабильность данного государства, а также установка с его стороны специальных пошлин на импорт товаров, экспортных квот и т.д.

д) Отношения с местным населением. Характер отношений с местной общиной является очень важным для учета и планирования в любой организации. Так, в каждой общине существуют свои специфические законы и установки по вопросам бизнеса и ведения деловых отношений с другими организациями и учреждениями. Иногда для поддержания хороших отношений с общиной необходимо финансирование и поддержка ее социальных программ, а также благотворительная деятельность по многим направлениям.

*Подвижность среды* - это скорость, с которой происходят изменения в окружающей среде организации. В некоторых отраслях, например, в фармацевтической, электронной, химической, космической и др. изменения происходят относительно быстро. В других отраслях процессы изменения среды более замедленные.

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик как величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и т. п. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных

отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Руководство должно также уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние этой компоненты влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может считать желательным увеличение запасов поставляемых организации ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдерживать рост издержек в скором будущем. Оно может также решить сделать заем, поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично компенсированы потери от выплаты процентов. Если же прогнозируется экономический спад, организация может предпочесть путь уменьшения запасов готовой продукции, поскольку могут появиться трудности ее сбыта, сократить часть работников или отложить планы расширения производства.

Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд. Это, в основном, обусловлено тем, что федеральное правительство часто пытается сгладить последствия ухудшения экономической обстановки, регулируя налоги, денежную массу и учетную ставку, устанавливаемую ЦБ. Этот банк изменяет условия получения кредита и повышает (снижает) ставки процента, а также долю обязательных резервов для коммерческих банков. Подобным образом, снижение налогов увеличивает массу денег, которые люди могут потратить на цели не первой необходимости и, тем самым, способствовать стимулированию бизнеса.

Текущее и прогнозируемое состояние экономики может иметь драматическое влияние на цели организации. Вышеуказанные факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность. Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. Изучение правового регулирования не должно сводиться только к изучению содержания правовых актов. Важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как деятельность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальная сторона практической реализации законодательства. Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение политической компоненты должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы. При этом важно уяснить такие базовые характеристики политической подсистемы, как то: какая политическая идеология определяет политику правительства, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить политику, какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры, чтобы, используя это недовольство, захватить власть в свои руки.

Некоторые аспекты политической обстановки представляют для организаций особое значение. Один из них – настроение местной администрации, законодательных

органов всех уровней и судов в отношении бизнеса. Тесно увязанные с социокультурными тенденциями, в обществе эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов фирм, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, законодательство по защите прав потребителей, стандарты на безопасность, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы и т. п. Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющие рынки сбыта в других странах, имеет фактор политической стабильности. В стране-хозяине для иностранного инвестора или для экспорта продукции политические изменения могут привести к ограничению прав собственности для иностранцев (даже к национализации иностранной собственности) или установлению специальных пошлин на импорт. Баланс платежей или проблемы с обслуживанием внешнего долга могут затруднить получение валюты, вывозимой в качестве прибыли. С другой стороны, политика может измениться и в сторону, благоприятную для инвесторов, когда возникает потребность в притоке капитала из-за рубежа.

Также необходимо заметить, что воздействие этой компоненты макроокружения не носит строго односторонний характер, то есть влияние политики на организацию. Происходит и взаимодействие с государством. Оно может быть эффективным только в том случае, если будет пересечение их интересов и целей. С точки зрения руководителя государство должно создавать условия, в которых можно эффективно достигать своих целей: условия инвестирования, правовая определенность и т. д. А с точки зрения политики руководитель организации призван обеспечить реализацию целей и интересов более высокого порядка, то есть обеспечение экономического роста, снижение безработицы и других крупных общественно-значимых проблем.<sup>1</sup> Взаимодействие же организации с региональными и муниципальными органами власти происходит во время регистрации фирмы, сертификации, регистрации товарных знаков, стандартизации, экологического контроля.

Изучение социальной компоненты макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми ценности; демографические структуры общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей или готовность к перемене места жительства и т. п. Значение социальной компоненты очень важно, так как она является всепроникающей, влияющей как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Социальные процессы изменяются относительно медленно. Однако если происходят определенные социальные изменения, то они приводят ко многим очень существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения. Социальная компонента представляет социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе и влияющие на деятельность организации. Эта составляющая влияет на уровень спроса, потребительские предпочтения, выбор рынка сбыта продукции и т. д. Также она определяет параметры регионального рынка труда, от которого зависит месторасположение предприятия.

Анализ технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как технические возможности для осуществления коренных изменений преимущественно создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют долю своего рынка, что может привести к крайне негативным последствиям для них. Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором

большого значения. Технологические нововведения влияют на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации. Очевидно, что организации, имеющие дело непосредственно с технологией высокого уровня, наукоемкие предприятия должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения. Однако сегодня, чтобы сохранить конкурентоспособность, все организации вынуждены идти в ногу, по крайней мере, с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности. Анализ технологической внешней среды может, по меньшей мере, учитывать изменения в технологии производства, применение компьютеров в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Не все организации подвергаются воздействию быстрого научно-технического прогресса, однако, руководство обязательно должно определить, какие факторы в технологической внешней среде могут привести к созданию «футурошока» (разрушительный процесс, возникающий из-за воздействия слишком больших перемен за слишком короткое время), который может привести к разрушению организации.

Также выделяются в особую группу природно-географические факторы, связанные с климатическими условиями, запасами природных ресурсов и энергетической обстановкой.

Проводя изучение различных компонент макроокружения, очень важно иметь в виду два следующих момента.

Во-первых, это то, что все компоненты макроокружения находятся в состоянии сильного взаимовлияния. Изменение в одной из компонент обязательно приводит к тому, что происходят изменения и в других компонентах макроокружения. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно с отслеживанием не только собственно изменений в отдельной компоненте, но и с уяснением того, как эти изменения скажутся на других составляющих макроокружения. Во-вторых, это то, что степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные организации различна. В частности, степень влияния проявляется по-разному в зависимости от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т. п. Например, считается, что крупные организации испытывают большую зависимость от макроокружения, чем мелкие. Чтобы учитывать это при изучении макроокружения, организация должна определить для себя, какие из внешних факторов, относящихся к каждой из компонент макроокружения, оказывают значительное влияние на ее деятельность. Кроме того, организация должна составить список тех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для организации. Также необходимо иметь список тех внешних факторов, изменения в которых могут открыть дополнительные возможности для организации. Для того чтобы организация могла результативно изучать состояние компонент макроокружения, должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды. Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими-то особыми событиями, так и проведение регулярных (обычно один раз в год) наблюдений за состоянием важных для организации внешних факторов. Проведение наблюдений может осуществляться множеством различных способов. Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

- Анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях;
- Участие в профессиональных конференциях;
- Анализ опыта деятельности организации;
- Изучение мнения сотрудников организации;
- Проведение внутриорганизационных собраний и обсуждений.

Изучение компонент макроокружения не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее или же в каком состоянии они находятся на данный момент времени. Необходимо также вскрыть те тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных фактов и попытаться предсказать направление развития этих факторов с тем, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать организацию и какие возможности могут открыться перед ней в будущем. Система анализа макроокружения дает необходимый эффект только в том случае, если она поддерживается высшим руководством и дает ему необходимую информацию, если она тесно связана с системой планирования в организации и, наконец, если работа аналитиков, работающих в этой системе, сочетается с работой специалистов по стратегическим вопросам, которые в состоянии проследить связь между данными о состоянии макроокружения и стратегическими задачами организации и оценивать эту информацию с точки зрения угроз и дополнительных возможностей реализации стратегии организации.

Среда прямого воздействия включает факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации:

а) Поставщики. Поставщиками капитала в основном являются банки, акционеры и частные лица. Чем лучше обстоят дела у данной организации, тем больше шансов получить кредит на льготных условиях у поставщиков капитала.

б) Трудовые ресурсы. Без нужных специалистов должной квалификации нельзя эффективно использовать сложную технику и оборудование.

в) Законы государства. Организации обязаны выполнять не только федеральные, но и региональные законы. Государственные органы обеспечивают принудительное выполнение законов в сфере своей компетенции.

г) Потребители. Потребители решают, какие товары и услуги для них желательны, то есть они определяют направления и возможности роста организации. В рыночной экономике действует принцип: "Потребитель - король рынка".

д) Конкуренты. Руководство предприятия должно понимать, что неудовлетворенные нужды потребителей создают свободные ниши на рынке для конкурирующих организаций.

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию. К числу элементов микроокружения относят: поставщиков, потребителей, конкурентов, рынок рабочей силы, инфраструктура (рис.5).

Само выживание и существование организации зависит от ее способности находить потребителей результатов ее деятельности и удовлетворять ее запросы. Потребители могут сильно различаться по своей природе и месту, которое они занимают в цепочке продвижения товара. Потребителями могут являться: физические и юридические лица как в пределах страны, так и за рубежом, общественные и государственные организации. Исходя из этого можно выделить пять клиентурных рынков: потребительский, рынок производителей, рынок промежуточных продавцов, государственных учреждений и международный.

Анализ покупателей, как компоненты непосредственного окружения организации, в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных



покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое. Все это позволит фирме максимально эффективно использовать свой производственный потенциал.

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Если, например, покупатель имеет ограниченную возможность в выборе продавца нужного ему товара, то его сила торговаться существенно ослаблена. Если же наоборот, то продавец должен искать замену данному покупателю другим, который имел бы меньше возможностей в выборе продавца. Торговая сила покупателя зависит, например, также от того, насколько существенно для него качество покупаемой продукции. Существует целый ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа покупателя. К числу таких факторов относятся следующие:

- Соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
- Объем закупок, осуществляемых покупателем;
- Уровень информированности покупателя;
- Наличие замещающих продуктов;
- Стоимость для покупателя перехода к другому продавцу такого же продукта;
- Чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, его ориентации на определенную марку, наличие определенных требований к качеству товара, его прибыли, системы стимулирования и ответственности лиц, принимающих решение о покупке.

Организация может увеличить свою прибыльность и рыночную устойчивость путем поиска таких потребителей, которые наиболее отзывчивы с точки зрения цены, качества и сервиса. Для этого необходимо проведение маркетинговых исследований. Главный их вопрос заключается в том, как протекает процесс принятия решения о покупке. На это могут оказать очень сильное влияние культурно-психологические факторы.

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различными видами сырья, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т. п., от которых зависят эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой силой, могут поставить организацию в очень сильную зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков очень важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками. Конкурентную силу поставщика определяют следующие факторы:

- Уровень специализированности поставщика;
- Величина стоимости переключения поставщика на других клиентов;
- Степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- Концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- Важность для поставщика объема продаж.

При изучении поставщиков материалов и комплектующих в первую очередь следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности:

- Стоимость поставляемого товара;
- Гарантия качества поставляемого товара;
- Временной график поставки товаров;
- Пунктуальность, обязательность выполнения условий поставки товара.

Изучение конкурентов, то есть тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы. Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те фирмы, которые производят замещающий продукт. Кроме них на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние ее покупатели и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации на поле конкуренции. Все это может характеризовать модель пяти сил конкуренции Портера.

Конкурентная ситуация постоянно развивается, но всегда существует важная на данный период времени движущая сила конкуренции; важно выявлять слабые и сильные стороны конкурентов и на этой базе строить свою стратегию конкурентной борьбы. Пять сил определяют условия, в которых функционируют конкретные организации, состояние каждой из сил, а также их совместное воздействие определяет возможности отдельно взятой организации в конкурентной борьбе.

Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны «пришельцев» и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе именно вновь пришедшими на их рынок. Об этом очень важно помнить и заранее создавать барьеры на пути вхождения потенциальных «пришельцев». Такими барьерами могут быть углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет экономии от большого объема производства, контроль над каналами распределения, использование локальных особенностей, дающих преимущество в конкуренции, предпочтений и преданности покупателей, требуемого капитала, эффекта жизненного цикла продукции. Угроза со стороны возможного появления на рынке новых конкурентов зависит не только от барьеров для входа, но и от ожидаемой реакции организации на вновь входящих в данный момент в сегмент рынка. Однако любая из этих мер оказывает действие только тогда, когда она является реальным барьером для «пришельца». Поэтому очень важно хорошо знать то, какие барьеры могут остановить или помешать потенциальному «пришельцу» выйти на рынок, и воздвигать именно эти барьеры. Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции. Особенность трансформации рынка в случае с появлением замещающего продукта состоит в том, что если им был «разрушен» рынок старого продукта, то он уже обычно не поддается восстановлению. Поэтому для того, чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, производящих замещающий продукт, организация должна иметь в себе достаточный потенциал, чтобы перейти к созданию продукта нового типа. Препятствием на пути товаров-заменителей может встать проведение ценовой конкуренции, повышение качества при продаже и обслуживании товара, производство новых более привлекательных видов продукции, усиление рекламной деятельности. Изучая состояние конкурентной среды организация должна контролировать не только структуру и динамику поведения конкурентных сил, но и поведение своих основных конкурентов

#### **4. Содержание внутренней среды организации.**

Любая организация находится и функционирует в среде. В менеджменте под средой организации понимается наличие условий и факторов, которые воздействуют на функционирование фирмы и требуют принятия управленческих решений, направленных на их управление либо на приспособление к ним.

Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его существование.

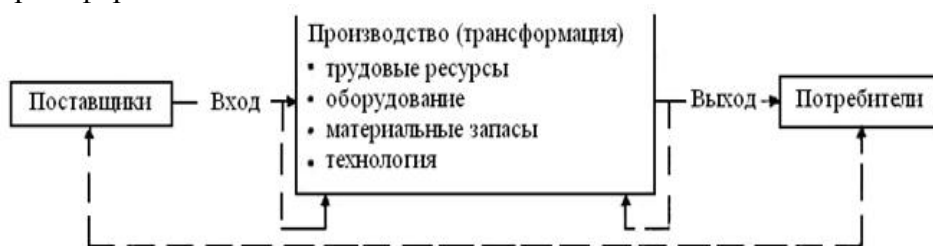
В структуре среды организации различают факторы внутренней и внешней среды. Такое деление факторов в менеджменте общепризнано.

Под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности фирмы. Внутренняя среда организации является источником её жизненной силы. Она включает в себя тот потенциал, который даёт возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определённом промежутке времени. Когда речь идёт о внутренней среде фирмы, имеется в виду глобальная структура фирмы, охватывающая все производственные предприятия фирмы, финансовые, страховые, транспортные и другие подразделения, входящие в фирму, независимо от их местоположения и сферы деятельности. Но внутренняя

среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Внутренние переменные организации — трудовые ресурсы, оборудование, материальные запасы и технологию — можно рассмотреть на примере модели процесса производства товаров и услуг.

Представим модель процесса производства товаров и услуг в виде схемы: вход — трансформация — выход.



Комментируя эту модель, нужно отметить, что цель организации производства состоит в обеспечении связи между поставщиками товаров или услуг и потребителями. Сплошные линии на схеме показывают движение товаров и услуг. Пунктирные линии отражают движение информации. Эта информация позволяет определить, насколько хорошо организована работа на предприятии. Самым важным звеном модели является сама трансформация — превращение исходного продукта в конечный.

Основные компоненты процесса производства в обсуждаемой модели — это трудовые ресурсы, оборудование, материальные запасы и технология.

Говоря о профессионализме менеджера, необходимо иметь в виду два аспекта. Первое — он должен знать, что и как нужно делать для того, чтобы наиболее эффективно производить товары или услуги. Соответствующее оборудование рабочего места, методика выполнения работ, техника, обеспечивающая анализ результатов, — все это необходимо для уверенности в том, что производственный процесс протекает эффективно и на должном уровне.

Второе, что нужно знать менеджеру, — сколько работников, каких профессий ему необходимо привлечь. После того, как менеджер приведет в соответствие объемы работ и число работников, он получит возможность определить качество и количество продукции. При расчетах нужно учитывать соответствие продукции стандартам, норму выработки и уровень качества. Для достижения требуемого уровня качества можно применять различные схемы материального поощрения, премии, создание благоприятных условий труда и т.п. Важным звеном в обеспечении производительности труда является надежность персонала. Высокая текучесть кадров и прогулы говорят о низкой надежности персонала и, как следствие, о низкой производительности труда.

Люди являются центральным фактором в любой модели управления. Управление людьми, которые отличаются высокими предпринимательскими способностями — это высокое искусство, и основа всех прибылей и потерь полностью зависит оттого, какова система оплаты и стимулирования.

Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с людьми, предметами, информацией. Например, на обычном заводском конвейере работа людей состоит из работы с предметами. Задача же мастера – это в основном работа с людьми. В то же время задачи казначея корпорации в основном связаны с информацией.

#### **1.4 Лекция 4 (1 час)**

**Тема: Система информационного обеспечения и коммуникации в менеджменте**

##### **1.4.1 Вопросы лекции**

1. Сущность информации и ее роль в управлении. Количественная и смысловая сторона информации. Классификация информации по различным признакам. Содержание информации. Требования к информации.

2. Уровни информационного обеспечения менеджмента. Типы информации. Внутрифирменная система информации.

3. Понятие и сущность коммуникации. Процесс коммуникации. Препятствия в коммуникациях. Совершенствование системы коммуникаций в организациях.

##### **1.4.2 Краткое содержание вопросов**

**1. Сущность информации и ее роль в управлении. Количественная и смысловая сторона информации. Классификация информации по различным признакам. Содержание информации. Требования к информации.**

Информация - это данные, несущие в себе новизну и полезность. Информация - это основное условие конкурентной способности организации.

Информация позволяет организациям:

- осуществлять контроль над текущим состоянием организации, ее подразделений и процессов в них;
- определять стратегические, тактические и оперативные цели и задачи организации;
- принимать обоснованные и своевременные решения;
- координировать действия подразделений в достижении целей.

В современных условиях важной областью стало информационное обеспечение. Под управленческой информацией понимают сведения, являющиеся объектом хранения, передачи, преобразования.

Информация в процессе управления является и объектом, и продуктом труда. Она устраняет неопределенность, позволяет изучить состояние объекта, формы и методы деятельности. Без сведений о состоянии и развитии объекта не может быть выработано управленческое решение, в свою очередь, само это решение является определенной информацией для работников сферы производства.

Содержание каждой конкретной информации определяется потребностями управленческих звеньев и вырабатываемых управленческих решений. К информации предъявляются определенные требования:

- точность и достоверность, правильный отбор первичных сведений, оптимальность систематизации;
- достаточность, удовлетворение потребностей конкретных управляющих;
- доступность;
- своевременность поступления.

Достоверность поступающей информации определяется правдивостью, правильностью, однократностью регистрации, точностью передачи. Если информация проходит три-четыре передаточных звена, ее правдивость снижается на 8-10% за счет того, что сведения стареют и искажаются.

Информация должна быть достаточной, то есть ее количество должно в полной мере отражать состояние дела. Следует учитывать, что дефицит сведений приводит к принятию некачественных решений, а излишняя информация усложняет выработку решения и делает его более дорогостоящим. Необходимо точно установить, кто должен передавать и получать информацию, какую и когда.

Доступность информации состоит в том, что она поступает и накапливается в таком виде, чтобы ее можно было быстро и легко воспринимать и использовать в управлении. Язык сообщений должен быть понятным адресату, важное значение имеет также наглядная информация: графики, планшеты, световые табло, слайды и т. д.

Информация должна поступать к менеджерам своевременно. Если информация поступает с опозданием, это приводит к экономическому ущербу. Из-за неоперативно переданной информации простаивает техника. Страдает организация производства.

## **2. Уровни информационного обеспечения менеджмента. Типы информации. Внутрифирменная система информации.**

Для того, чтобы понять, как менеджеры используют информацию в организациях, необходимо охарактеризовать информационные потребности в двух измерениях: уровень, на котором используется информация в организации, и тип используемой информации. Управленческая деятельность на различных уровнях в организациях иногда требует различных видов информации.

На стратегическом уровне менеджмента менеджеры нуждаются в информации, которая помогает планировать и принимать решения о долгосрочном направлении деятельности фирмы. Они должны внимательно проанализировать внешнее окружение организации, чтобы найти и применить решения, которые помогут фирме эффективно действовать в этом отношении через определенное время. Требуемая на этом уровне информация - комплексная, не рутинная и ориентированная на перспективу.

Информация, необходимая для уровня менеджмента подразделений, касается направляющих и контрольных действий подчиненных единиц организации.

Менеджеры на оперативном уровне интересуются ежедневным выполнением различных задач в пределах их сфер ответственности. Они планируют, организуют и контролируют повседневную работу внутри организации.

Совершение сделок и регистрация. Регистрация сделок и операций является основой для генерирования информации внутри организации. В основном такая регистрация проводилась в различного рода документах - в главных книгах, на специальных карточках, в формулярах и т.д.

С появлением в организациях компьютеров, объемы накопления такой информации резко возросли.

По мере того как информация обрабатывается, менеджеры сталкиваются или испытывают необходимость в различных типах информации.

Первый тип информации является общим. Общая информация - это та информация, которая возникает случайно или в ответ на неспецифические запросы или поиски. Она отвечает на вопросы типа «Что вы хотите знать?» или «Есть ли что-нибудь интересное?» Например, когда стратегические менеджеры исследуют окружающую среду, то они это делают для получения общей информации.

Поскольку общая информация является столь широкой, ее трудно определить заранее и сложно поддерживать в компьютерных системах. Общая информация больше

используется на стратегическом уровне, чем на операционном. В силу ее определения, общая информация не используется на уровне совершения сделок.

Совершение сделок всецело сосредоточено на специфической информации, то есть на информации, которая удовлетворяет особым требованиям. Специфическая информация может быть запрошена, когда вы проверяете, какой баланс на вашем контрольном счете в автоматизированной кассовой машине. Специфическая информация может быть и не запрошенной, например, когда вы получаете уведомление, что стоимость пользования вашим телефоном увеличилась.

Стимулирующая информация подобна специфической информации в том, что она слишком специфична. Если специфическая информация просто делает получателя осведомленным в чем-либо, то стимулирующая требует действия. Требуемое действие является почти автоматическим, оно заранее запрограммировано. Стимулирующая информация может быть запрошенной или нет, и стимулированное действие может быть любого типа.

Пятый тип информации – контрольная информация, которая необходима для отклонений от плана, причем когда эти коррективы не были заранее предусмотрены. Это качество отличает контрольную информацию от стимулирующей информации.

Шестым типом информации является информация для решения о распределении. Распределительная информация полезна для решений о том, как распределить людей, время, оборудование или деньги в соответствии с проектами. Когда у менеджера имеются данные о двух предполагаемых проектах, он должен решить, как распределить ресурсы, находящиеся в его распоряжении. Здесь он нуждается в данных, позволяющих ему получить информацию об относительных затратах и доходах по этим двум проектам.

Наконец, когда главные менеджеры взвешивают плюсы и минусы вхождения в новый сектор рынка, они обдумывают направляющую информацию для того, чтобы принять решение о глубине проникновения фирмы на рынок. В порядке распространения направляющая информация употребляется перед распределительной (используемой в передаче ресурсов), которая применяется до контрольной информации (используемой для корректировки отклонений от плана).

Управленческая внутрифирменная информационная система представляет собой совокупность информационных процессов для удовлетворения потребности в информации разных уровней принятия решений. Информационная система состоит из компонентов обработки информации, внутренних и внешних каналов ее передачи (связей), собственно информации.

Управляющие информационные системы последовательно реализуют принципы единства производственного процесса. Информации и организации путем применения технических средств сбора, накопления, обработки и передачи информации в сочетании с использованием аналитических методов математической статистики и моделей прогнозно-аналитических расчетов.

В производственном подразделении фирмы обеспечивается обобщение информации «снизу вверх», а также конкретизация информации «сверху вниз».

Повышение эффективности использования информационных систем достигается путем сквозного построения и совместного использования информационных систем, что позволяет устранить дублирование и обеспечить многократное использование информации, установить определенные интеграционные связи, ограничить количество показателей, уменьшить объем информационных потоков, повысить степень использования информации. Информационное обеспечение предполагает распространение информации, т. е. предоставление пользователям информации, необходимой для решения научно-производственных задач; создание наиболее благоприятных условий для распространения информации, т. е. проведение административно-организационных, научно-исследовательских и производственных мероприятий, обеспечивающих ее эффективное распространение.

Технология информационной деятельности включает в себя такие понятия как: материально-техническая база информационной деятельности; виды информационной технологии; носители информации, информационные базы данных.

Развитие материально-технической базы информационной деятельности можно разбить на несколько этапов.

Первый этап, охватывающий период 50-60-х годов, характеризуется созданием и использованием крупногабаритных ЭВМ; появлением и быстрым развитием техники, накапливающей, систематизирующей, обрабатывающей и выдающей информацию; созданием и совершенствованием техники, специализированных систем связи; формированием целевых информационных банков. Второй этап, охватывающий 70-е года, характеризуется созданием и использованием микропроцессоров во все более разнообразных производственных, информационных, транспортных и других устройствах. Это направление развития электроники дало толчок созданию и быстрому распространению миниатюрных видов вычислительной техники - мини, микро, персональных ЭВМ, что обеспечило возможность накопления и выдачи информации в самых различных формах и разнообразного назначения. Именно на данном этапе, охватывающем 80-е годы и начало 90-х годов, информационные технологии становятся все более эффективными, все более глубоко охватывают как управляемые производственные процессы, так и сами процессы управления, обеспечивают формирование автономных и интегрированных компьютерных систем.

Носитель информации - материальный объект, предназначенный для хранения информации. Для долговременного хранения информации, ее накопления и передачи из поколения в поколение используются материальные носители информации.

Носители информации характеризуются информационной емкостью, т.е. количеством информации, которое они могут хранить. Носители информации можно различать не только по материалу, из которого они изготовлены, но и по способу их изготовления (например, рукописные, машинописные и т.д.), по специфике предназначения (микрофотокопии; чертежи; книги для слепых, напечатанные шрифтом Брайля).

Информационные базы данных включают весь комплекс статистических показателей, характеризующих хозяйственную деятельность организации в целом и ее подразделений. При формировании базы данных решаются вопросы о системе хранения и обновления данных, а также обосновывается увязка данных, их взаимная согласованность, возможность проведения сравнения и сопоставления оценок хранимых в банке данных. Это имеет существенное значение при объединении первичных данных в укрупненные группы (файлы) со своими реквизитами. Базы данных непрерывно обновляются с учетом требований основных пользователей банка данных. На сегодня в абсолютном большинстве организаций созданы и используются базы данных, в которых хранится постоянно обновляемая, максимально детализирована и систематизирована по различным признакам информация о кадровом составе работников.

Информационные ресурсы в широком смысле - совокупность данных, организованных для эффективного получения достоверной информации.

К мировым информационным ресурсам имеет отношение информация, характеризующая производственные отношения в обществе. К ней относятся сведения, которые циркулируют в экономической системе.

Мировые информационные ресурсы в имеющейся литературе обычно подразделяются на три сектора: сектор деловой информации; сектор научно-технической и специальной информации; сектор массовой потребительской информации.

### **3. Понятие и сущность коммуникации. Процесс коммуникации. Преграды в коммуникациях. Совершенствование системы коммуникаций в организациях.**

Коммуникация - это средство, с помощью которого в единое целое объединяется организованная деятельность. Ее также можно рассматривать как средство, с помощью которого социальные и энергетические вклады вводятся в социальные системы. Коммуникация является средством, с помощью которого модифицируется поведение, осуществляются изменения, информация приобретает эффективность, реализуются цели. В самом широком смысле цель коммуникаций на предприятии - осуществление изменений, влияние на деятельность таким образом, чтобы достичь процветания предприятия. Существует две основные функции коммуникации: информационная и личностная. Первая осуществляет процесс движения информации, вторая - взаимодействие личностей. Эти две функции теснейшим образом связаны друг с другом. Взаимодействие личностей в значительной степени осуществляется благодаря движению информации, но полностью к информационным процессам не сводится, потому что коммуникация строится не только по факту передачи и получения информации, но и по личностным ее оценкам и индивидуальным интерпретациям.

Совершенствование коммуникаций в организациях заключается в следующем:

1) Регулирование информационных потоков. Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации.

2) Управленческие действия. Руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т.п. Руководитель может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов.

3) Системы обратной связи. Они составляют часть контрольно-управленческой информационной системы. Один из вариантов системы обратной связи - перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Опрос работников - еще один вариант системы обратной связи.

4) Системы сбора предложений. Разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем - снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

5) Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации. Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут помещаться статьи с обзором предложений по улучшению управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, подборка "Работник месяца", ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников и др.

Невербальная коммуникация – это общение, обмен информацией без помощи слов. Это жесты, мимика, различные сигнальные и знаковые системы.

Невербальные коммуникации в менеджменте нашли свое применение в отделах продаж, где часто приходится встречаться с людьми и где объем продаж на 30% зависит от коммуникабельности продавца. Так же большое применение невербальные коммуникации нашли в сфере HR-менеджменте (управление человеческими ресурсами). Невербалика здесь используется при приеме на работу: менеджер может использовать свои знания в считывании ваших реакций на те или иные вопросы и при оценке общего эмоционального состояния наемного работника.



Невербальные коммуникации в менеджменте очень значимы, от коммуникабельности менеджера зависит его успех на службе. Если человек, ничего не смыслящий в невербалике, займется менеджментом – его шансы на успех будут на порядок ниже, чем у человека, знающего хотя бы азы невербалики. Невербальные коммуникации в менеджменте имеют место быть практически во всех направлениях, так как менеджмент – это работа с людьми.

### **1.5 Лекция 5 (1 час)**

#### **Тема: Мотивация персонала.**

##### **1.5.1 Вопросы лекции**

1. Мотивация и её виды. Задачи мотивации. Экономические и неэкономические стимулы.
2. Содержательные теории мотивации. Теории мотивации А. Маслоу, Д. Мак Клелланда, Ф. Герцберга.
3. Процессуальные концепции мотивации. Теория ожидания В. Врума. Теория справедливости Дж. Адамса. Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера.
4. Неэкономические способы мотивации. Моральные методы стимулирования.

##### **1.5.2 Краткое содержание вопросов**

#### **1. Мотивация и её виды. Задачи мотивации. Экономические и неэкономические стимулы.**

Мотивация в общем понимании — это совокупность движущих сил, побуждающих человека к выполнению определенных действий; в зависимости от поведения человека — это процесс сознательного выбора им того или иного типа действий, определяемых комплексным воздействием внешних и внутренних факторов (соответственно стимулов и мотивов); в управлении — это функция руководства, которая состоит в формировании у работников стимулов к труду (побудить их работать с полной отдачей), а также в долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры его ценностных ориентации и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала .

Как основная функция менеджмента мотивация связана с процессом побуждения подчиненных к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. В процессе мотивации предполагается использование в определенной последовательности взаимозависимых категорий: потребности людей — их интересы — мотивы деятельности — действия.

Задачи, которые может решать руководство с помощью мотивации:

- признание труда сотрудников, добившихся высоких результатов, в целях дальнейшего стимулирования их творческой активности;
- демонстрация одобрительного Отношения фирмы к высоким результатам труда сотрудников;
- популяризация получивших признание результатов труда сотрудников;
- применение различных форм признания заслуг;
- улучшение морального состояния работников через соответствующую форму признания;
- обеспечение процесса повышения трудовой активности сотрудников.

Умелое использование мотивации помогает руководителям разрабатывать способы достижения максимальных результатов работы подчиненных на основе отчетливого представления об особенностях их поведения.

Мотивацию классифицируют по нескольким признакам.

В зависимости от основных групп потребностей различают мотивацию материальную, трудовую и статусную.

Материальная мотивация — стремление к достатку, более высокому уровню жизни — зависит от уровня личного дохода, его структуры, дифференциации доходов в организации и обществе, действенности системы материальных стимулов, применяемых в организации.

Трудовая мотивация порождается непосредственно работой, ее содержанием, условиями, организацией трудового процесса, режимом труда. Это внутренняя мотивация человека, совокупность его внутренних движущих сил поведения, связанных с работой как таковой. Безусловно, каждый работник испытывает потребность в содержательной, интересной, полезной работе, заинтересован в определенности перспектив должностного роста, чувствует самоуважение, если результаты его труда оцениваются высоко. В целом трудовая мотивация связана, с одной стороны, с содержательностью, полезностью непосредственно труда, а с другой — с самовыражением, самореализацией работника.

Статусная мотивация является внутренней движущей силой поведения человека, связанного с его стремлением занять более высокую должность, выполнять более сложную и ответственную работу, работать в престижных, социально значимых сферах организации. Кроме того, человеку может быть свойственно стремление к лидерству в коллективе, более высокому неофициальному статусу, а также стремление стать признанным специалистом, пользоваться авторитетом.

По используемым способам различают мотивацию нормативную, принудительную и стимулирование.

Нормативная мотивация — это побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. П.

Принудительная мотивация основывается на использовании власти и угрозе неудовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований.

Стимулирование — воздействие не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства с помощью благ — стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Первые два вида мотивации прямые, так как предполагают непосредственное воздействие на подчиненных, третий — косвенный, так как в его основе лежит воздействие внешних факторов — стимулов.

По источникам возникновения мотивов различают мотивацию внутреннюю и внешнюю:

Внутренняя мотивация проявляется тогда, когда человек, решая задачу, формирует мотивы. Например, это может быть стремление к достижению определенной цели, завершению работы, познанию, желание бороться, страх.

На основе внутренней мотивации люди действуют спокойнее; они добросовестнее выполняют работу, затрачивают меньше сил, лучше понимают задания и овладевают знаниями. Внутреннее побуждение к действию является результатом взаимодействия сложной совокупности изменяющихся потребностей, поэтому руководитель для осуществления мотивации должен определить эти потребности и найти способы их удовлетворения.

При внешней мотивации воздействие на субъект происходит из вне, например через оплату за работу, распоряжения, правила поведения и т. Д.

Внутренняя и внешняя мотивации четко не разграничены, поскольку в различных ситуациях мотивы могут возникать как по внутренним, так и по внешним причинам.

По направленности на достижение целей фирмы различают мотивацию положительную, способствующую эффективному достижению целей, и отрицательную, препятствующую этому.

К основным видам положительной мотивации относятся материальное поощрение в виде персональных надбавок к окладам и премий, повышение авторитета работника и доверия к нему в коллективе, поручение особо важной работы и т. П. Отрицательная мотивация — это прежде всего материальные взыскания (штрафные санкции), снижение социального статуса в коллективе, психологическая изоляция работника, создание атмосферы нетерпимости, понижение в должности. Система штрафных санкций должна быть непрерывной, не иметь «запретных зон», последствия санкций должны доводиться до всех работников и быть понятны.

## **2. Содержательные теории мотивации. Теории мотивации А. Маслоу, Д. Мак Клееланда, Ф. Герцберга.**

Широко известную сегодня теорию иерархии потребностей в 1943 г. разработал американский врач-психолог А. Маслоу. Эта теория содержит такие идеи:

- человек постоянно испытывает определенный набор сильно выраженных потребностей, которые объединяются в группы и образуют иерархию;
- потребности, которые не удовлетворены, побуждают человека к действиям; удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- обычно человек ощущает одновременно несколько потребностей, находящихся в комплексном взаимодействии; если одна потребность удовлетворяется, на ее место встает другая;
- потребности более низкого уровня требуют первостепенного удовлетворения, а потребности более высокого уровня начинают активно влиять на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня;
- потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим количеством способов, чем потребности более низкого уровня.

Согласно теории А. Маслоу, существует пять групп потребностей.

1. Физиологические потребности — в пище, воде, воздухе, убежище, т. Е. те, которые человек должен удовлетворять для поддержания своего организма в жизнедеятельном состоянии. Такие потребности в значительной мере связаны с физиологией человека.

2. Потребности в защищенности и безопасности связаны со стремлением и желанием человека находиться в стабильном и безопасном состоянии, защищающем от страха, боли, болезней и других страданий, которые может принести ему жизнь.

3. Потребности в принадлежности и причастности. Человек стремится к участию в совместных действиях; он хочет дружбы, любви, а также быть членом каких-то объединений, участвовать в общественных мероприятиях и т. П. Все эти стремления составляют группу потребностей принадлежности и причастности. Если для человека эти потребности являются ведущими, он рассматривает свою работу как принадлежность к коллективу, возможность установить хорошие и дружеские отношения с коллегами.

4. Потребности в признании и уважении отражают желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также видеть, что окружающие признают их таковыми и уважают за это.

5. Потребности в самовыражении проявляются в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей и умений для самоутверждения в бизнесе, менеджменте, политике и т. П.

Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клееланда

Заметный вклад в разработку проблемы мотивации поведения внесла теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клееланда (1962г.) . Не отрицая значимости предыдущих теорий и их выводов о важности биологических и других «базисных» потребностей в мотивации поведения работников, Д. Мак-Клееланд попытался выявить наиболее важные среди «вторичных потребностей», которые актуализируются при

условии достаточной материальной обеспеченности. По утверждению Д. Мак-Клелланда, любая организация предоставляет работнику возможности реализовать три потребности высшего уровня: достижения, соучастия, во власти. Д. Мак-Клелланд рассматривает их как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

Потребности достижения проявляются в стремлении человека достичь стоящих перед ним целей эффективнее, чем он делал это ранее. Люди с высоким уровнем потребности достижения ведут себя так:

- они готовы браться за работу, несущую элементы вызова, что позволяет им самостоятельно ставить цели;
- им трудно заниматься работой, которая достаточно быстро не дает ясного и ощутимого результата; они могут постоянно и с энтузиазмом заниматься решением задачи, но при этом им необходим результат;
- качество их работы не обязательно является наивысшим;
- они много и охотно работают, но не любят делиться работой с другими; совместно полученный результат устраивает их гораздо меньше, чем полученный самостоятельно;
- им нравится принимать решения, отвечать за выполнение задач; они увлекаются решением задач и легко берут на себя персональную ответственность.

На основе исследований Д. Мак-Клелланд пришел к выводу о том, что потребность достижения можно отнести к характеристике не только отдельных людей, но и отдельных обществ. Общества, где высока потребность достижения, обычно имеют высокоразвитую экономику.

Считается, что наличие у работников высокой потребности достижения влияет на их активность и результативность. Поэтому полезно оценивать уровень этой потребности у работников при приеме в организацию, продвижении по службе, а также для приведения в соответствие с этой потребностью характера и содержания их работы.

Следует регулировать уровень потребности достижения посредством соответствующей организации работы. В процессе работы желательно регулярно осуществлять обратную связь, разбирать примеры успешного достижения целей. Кроме того, поскольку для людей с высокой потребностью достижения характерна завышенная самооценка и они не склонны ставить трудные цели, нужно пытаться корректировать их самооценку. Стремление к достижению приводит людей к успеху при решении стоящих перед ними задач. Однако зачастую именно люди с высокой потребностью достижения не занимают высших управленческих должностей, так как не способны принимать рискованные решения и ставить перед собой высокие цели. Кроме того, если человек работает в большой организации, высокая потребность достижения может создавать много проблем и ему лично, и сослуживцам.

Потребность соучастия проявляется как стремление к дружеским отношениям с окружающими. Для работников с высокой потребностью соучастия характерно следующее:

- они стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения с окружающими, стремятся получить от них одобрение и поддержку, обеспокоены тем, что о них думают другие;
- предпочитают занимать в организации такие позиции и выполнять такую работу, которые позволяли бы им активно взаимодействовать с коллегами и клиентами;
- для них очень важно, чтобы они были нужны кому-то, чтобы друзья и коллеги не были безразличны к ним и их действиям.

Теория двух факторов Ф. Герцберга

Эту теорию разработал Ф. Герцберг с коллегами на основе проведенных в конце 50-х годов XX в. исследований двухсот инженеров и конторских служащих крупной лакокрасочной фирмы. Целью исследований было выяснить факторы, оказывающие на работников мотивирующее и демотивирующее воздействие, влияющие на их чувство

удовлетворенности. Служащим были заданы два вопроса: «Можете ли вы подробно описать, когда после выполнения обязанностей на работе чувствовали себя особенно хорошо?» и «Можете ли вы подробно описать, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?»

В результате исследований были определены две группы факторов, по-разному влияющих на мотивацию труда.

Гигиенические факторы, или факторы «здоровья», связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним относятся заработная плата, безопасность и условия на рабочем месте (шум, освещенность, комфорт и т. П.), статус, правила, распорядок, режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными. Сами по себе они не вызывают удовлетворенности у работников, но их ухудшение или отсутствие порождает неудовлетворенность трудом и демотивацию.

Мотивирующие факторы связаны с характером и сущностью работы. Они непосредственно вызывают удовлетворенность трудом, высокий уровень мотивации и трудовых достижений, являются стимуляторами эффективного труда. К мотивирующим факторам относятся достижение целей, возможность успеха и признания, интересное содержание труда, высокая степень самостоятельности и ответственности, профессионально-должностной рост, возможность личной самореализации.

Обобщая результаты своих исследований, Ф. Герцберг сделал несколько выводов:

- отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;
- наличие мотивирующих факторов может лишь частично компенсировать отсутствие факторов гигиены;
- в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;
- наибольшее положительное мотивационное воздействие достигается с помощью мотивирующих факторов при наличии факторов гигиены.

### **3. Процессуальные концепции мотивации. Теория ожидания В. Врума. Теория справедливости Дж. Адамса. Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера.**

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают теорию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей, и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного ими типа поведения.

Теория ожиданий В. Врума

Теория ожиданий базируется на том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание института позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвигаться по службе.

При анализе мотивации к труду теория мотивации подчеркивает важность трех взаимосвязей:

Взаимосвязь «Затраты труда – результаты» - это ожидаемое соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами.

Конечно, люди могут и не рассчитывать на то, что их усилия приведут к желаемым результатам. Если прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то мотивация будет ослабевать. Причин тому может быть сколько угодно: из-за неправильной самооценки, из-за плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Взаимосвязь «Результаты – вознаграждение» - это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Например бухгалтер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий он получит продвижение по службе и прилагающиеся к этому льготы.

Удовлетворенность вознаграждением – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая в следствие получения определенного вознаграждения.

Так в общем виде выглядит формула мотивации по теории ожиданий:

Мотивация = Затраты – Результат x Результат – Вознаграждение x Ценность вознаграждения.

Теория ожидания в практике управления

Руководителям, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы, теория ожиданий представляет для этого различные возможности.

Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки сотрудниками. Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставлять предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие и давать вознаграждение только за эффективную работу. То, что человек ценит, зависит от его потребностей. Чтобы человек был мотивирован на определенную деятельность, нужно его достижения в этой деятельности вознаграждать тем, что он ценит, и вознаграждение должно быть связано с достижением цели организации.

Цель обычно связана с прямым или косвенным удовлетворением какой-либо потребности. Сила направленности деятельности на достижение цели зависит частично от того, в какой мере личность чувствует себя вознагражденной за достижение цели. Руководство организации должно сформулировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушать им, что они могут их добиться, если приложат силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, что ожидает от них руководство.

Теория справедливости Адамса

Теория утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, то есть человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Основателем теории справедливости считается американский ученый С. Адамс, который провел значительные исследования в компании «General Electric».

Люди могут восстанавливать чувство справедливости либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддержать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они

начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Основной вывод теории справедливости состоит в том, что пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность труда. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера.

Комплексная процессуальная теория мотивации, известная как модель Портера – Лоулера, построена на основных элементах теории ожидания и теории справедливости. Двое исследователей Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали модель, включив в нее пять переменных величин:

- затраченные усилия
- восприятие
- полученные результаты
- вознаграждение
- уровень удовлетворенности

Содержание модели Портера – Лоулера сводится к следующему: чтобы достичь определенных результатов и получить достойное вознаграждение, человек затрачивает усилия, зависящие от его способностей, опыта и квалификации. При этом размер усилий определяется ценностью вознаграждения. Значительное влияние на результаты оказывает осознание человеком своей роли в процессе труда. Так же как и в теории постановки целей, вознаграждения могут быть внутренними (чувство удовлетворения о выполненной работе, чувство компетентности и самоутверждения) и внешние (повышение оплаты труда, премия, благодарность руководителя, продвижение по службе). Восприятие вознаграждения определяет уровень удовлетворенности, который, в свою очередь, будет влиять на поведение человека в будущем.

Портер и Лоулер на основе анализа предложенной модели сделали вывод о том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это заключение коренным образом отличается от тех позиций, на которых стояли представители ранних теорий человеческих отношений, которые считали, что удовлетворенные работники дают лучшие результаты. Заслуга Портера и Лоулера заключается в том, что их теория внесла основной вклад в понимание мотивации.

#### **4. Неэкономические способы мотивации. Моральные методы стимулирования.**

Как уже отмечалось, к неэкономическим способам стимулирования относятся организационные и моральные. Организационные стимулы включают мотивацию целями, привлечением к участию в делах организации, обогащением труда.

Теория постановки целей Э. Лока. Теория базируется на том, что все работники в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовольствие от выполнения требующейся для этого работы. Причем ее результативность во многом определяется такими характеристиками целей, как приверженность к ним человека, их приемлемость, сложность и т. д.

Если цели реальны, то чем они выше, тем больших результатов добивается человек в процессе их достижения; в противном случае цели перестают быть средством мотивации. К высоким результатам ведут ясность и определенность целей, четкость и конкретность их постановки. В то же время их расплывчатость, аморфность вызывают распыление усилий, а поэтому и соответствующий результат. Чем выше приемлемость

целей для работника, тем упорнее он будет следовать им, несмотря на сложность, специфичность и иные препятствия.

В соответствии с теорией постановки целей значительное воздействие на мотивацию оказывает и полученный результат. Если он позитивен, исполнитель удовлетворен собой, мотивация к труду повышается, в противном случае происходит обратное.

На степень удовлетворенности достигнутым результатом влияет его внутренняя или внешняя оценка. С внешней оценкой могут быть связаны определенные коллизии. Например, стремясь получить высокую оценку, исполнитель может брать на себя заниженные обязательства. В то же время, несмотря на очень большой объем проделанной работы, неполное ее выполнение даже в связи с объективными трудностями оценку снижает, а следовательно, приводит к демотивации человека.

Теория партисипативного управления. В данной теории исходят из того, что если человек принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, более качественно и продуктивно. Считается, что партисипативное управление, открывая работнику доступ к принятию решений по вопросам, связанным с его деятельностью, является мотивом к лучшему выполнению работы. Оно приводит к большей отдаче, большему вкладу отдельного работника в жизнь организации, то есть происходит более полное использование потенциала человеческих ресурсов.

Содержание партисипативного управления может быть следующим. Работники получают право самостоятельно принимать решения по осуществляемой ими деятельности. Они могут привлекаться к принятию решения по поводу выполняемой работы, то есть к постановке целей, задач, которые предстоит решать. Работникам дается право контролировать качество и количество собственного труда и соответственно устанавливается ответственность за конечный результат. Партисипативное управление предполагает также широкое участие работников в рационализаторской деятельности, во внесении предложений по совершенствованию работы. Возможным направлением является предоставление работникам права на формирование рабочих групп из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе.

## **1.6 Лекция 6 (1 час)**

### **Тема: Производство как система**

#### **1.6.1 Вопросы лекции**

1. Цели и задачи управления производством.
2. Производство как система. Компоненты производственной системы: ресурсы, производственный процесс, продукция. Регулирование производственной системы.
3. Характеристика производственного процесса и процесса управления. Основные, обслуживающие и вспомогательные управленческие процессы.

#### **1.6.2 Краткое содержание вопросов**

##### **1. Цели и задачи управления производством.**

В основном производстве АО осуществляется преобразование предметов труда в готовую продукцию. В каждом из взаимосвязанных цехов основного производства рабочие и служащие участвуют в производственном процессе и реализуют поставленные перед ними цели по изготовлению продукции. Здесь непосредственно сочетаются производственный и информационный процессы. Если первый из них представляет собой производительный труд, то результатом информационного процесса является выработка решений, обеспечивающих четкую организацию, согласованность в работе между цехами,



производственными участками, бригадами и непосредственно рабочими, нормативную регламентацию их действий для выполнения заданной производственной программы. Эти решения, являясь сущностью управления, воздействуют на организованные коллективы людей для достижения поставленных целей.

Управление целенаправленно воздействует не только на коллективы, но и на производственные процессы, которые могут быть представлены в различных формах и осуществляются различными методами. На формы организации производственного процесса влияет степень автоматизации производства и складывающиеся отношения между людьми в этом процессе. Независимо от форм организации и места протекания производственных процессов управление соединяет их в единый целенаправленный поток с охватом всех уровней производства: цехов, участков, поточных линий, бригад, рабочих мест. Непосредственно управление производством осуществляется на основе планирования (целеполагания), организации работ (распорядительства), координации, мотивации труда, контроля за исполнением решений и регулирования хода производства. Производственные подразделения АО действуют и развиваются в соответствии с определенными целями, т.е. побуждающими мотивами производства, обуславливающими характер и системную упорядоченность деятельности коллективов каждого из них. Для АО в целом характерна основная (стратегическая, глобальная) цель, определяющая направленность его функционирования в соответствии с выбранным или установленным ассортиментом, объемом выпуска и качеством продукции. Реализация указанной цели требует четкого определения коллективам подразделений конкретных задач, а также соответствующих ресурсов, мероприятий для их выполнения. Цели и задачи — это те конечные рубежи, к достижению которых направлена деятельность коллектива подразделения. Каждое подразделение может иметь свои задачи. Они должны способствовать достижению целей организации. Практически цели и задачи являются идентичными по конечным результатам выполнения. Задачу можно представить в качестве конечного результата выполнения производственной программы, а цель — как количественные и качественные показатели работы предприятия, его подразделений. Так, перед мастером производственного участка на текущий месяц можно поставить задачу по выпуску определенного ассортимента, количества, качества и стоимости деталей. Перед руководителем же цеха могут стоять такие цели, как: произвести заданное количество изделий при определенных издержках на их производство, снизить процент брака, не допустить текучести рабочей силы, закупить и установить новое оборудование или осуществить перестановку действующего оборудования к установленному сроку и т.д. Это количественные показатели цели коллектива. Качественные показатели цели имеют более расплывчатый характер и отражают задачи коллектива в общем виде на определенный период: год, квартал, месяц. К ним можно, например, отнести следующие цели:

- усовершенствовать организационную структуру управления производством в связи с созданием автоматизированных рабочих мест специалистов по управлению, экономистов, бухгалтеров;
- осуществить переподготовку кадров функциональных служб АО, цехов;
- организовать и укомплектовать аппарат квалифицированными кадрами, чтобы это способствовало повышению эффективности производства и управления;
- устранить непроизводительные потери времени рабочих и служащих и т.д.

Так как в цехах организуется коллективная деятельность работающих, каждая поставленная цель является групповой. В связи с этим важно, чтобы цель была известна каждому работающему в такой форме, которая позволяет проверить ее достижение и тем самым измерить результативность и эффективность работы коллектива.

Внимание каждого руководителя и менеджеров по направлениям управленческой деятельности при формулировании целей должно быть сконцентрировано на достижении самых значимых,

существенных результатов их реализации. В связи с этим цели должны удовлетворять следующим требованиям:

- вызывать у исполнителей решимость и настойчивость в их достижении;
- быть твердыми, но изменяемыми при необходимости;
- быть реальными, справедливыми и достижимыми;
- соответствовать фактической интенсивности труда работающих;
- предусматривать вознаграждение и наказание по результатам их выполнения.

Задачи каждого производственного подразделения могут быть различными, но основная управленческая цель остается одной и той же для каждого из них: безусловное выполнение заданной производственной программы выпуска продукции и достижение при этом минимальных затрат материалов, труда, времени и денежных средств.

## **2. Производство как система. Компоненты производственной системы: ресурсы, производственный процесс, продукция. Регулирование производственной системы.**

Производство - это любой процесс (или процедура), предназначенный, чтобы превращать совокупность ресурсов в продукцию определенного состава. Любое производство можно рассматривать как систему, состоящую из трех компонентов: ресурсов, продукции и производственного процесса. Ядром производства является система "ресурсы - продукция" (input - output). Ресурсы определяются как элементы производства, олицетворяющие в основном переменные расходы (variable expense) - издержки, изменяющиеся пропорционально объему производства. К переменным расходам относятся ресурсы, состоящие в основном из материалов, рабочей силы и энергии. Сумма этих расходов зависит от числа выпущенных единиц продукции в натуральном выражении. В переменные расходы включают расходы на заработную плату работникам (кроме конторских и административного персонала) и расходы на материалы, которые можно отнести непосредственно на каждую единицу продукции.

Регулирование выпуска продукции осуществляется с помощью ресурсов, вводимых в производственный процесс. Продукция отражает направления деятельности фирмы, производственного подразделения. Обычно исходным моментом производственной деятельности служит определение желательного вида и состава продукции. Изменения рыночных условий и финансового положения фирмы стимулируют поиски новых направлений деятельности. Процесс (process) - это • заранее предусмотренный комплекс действий или операций, который предшествует завершению каждой стадии обработки материала, заготовки или узла; • заранее предусмотренная и управляемая обработка материалов, при которой на них воздействуют одним или несколькими способами в течение периода, необходимого для достижения требуемых результатов. Например, вулканизация резины, обработка металлов.

Производственный процесс может быть простым и сложным, требующим многочисленных разновидностей ресурсов для выпуска широкой номенклатуры изделий. Это требует проектирования реального процесса "ресурсы - продукция", предназначенного для достижения определенных целей. Производственный процесс состоит из элементов, в основном имеющих отношение к постоянным расходам, которые остаются неизменными независимо от уровня операций фирмы. Постоянные расходы - это издержки, не зависящие от объема производства, как-то: муниципальные налоги, налоги на земельную собственность и на строения, страховые сборы, заработная плата конторских служащих и административного персонала, расходы на отопление и освещение, амортизационные отчисления, инвестиции в производственные постройки, оборудование. Заводские здания и оборудование обеспечивают производственный процесс.

Расходы накладные или косвенные - это расходы или издержки, которые нельзя непосредственно отнести на стоимость изготовления конкретной детали (изделия), заготовительные расходы, управленческие и канцелярские расходы и т.п. Регулирование производственной системы осуществляется двумя путями: регулированием ресурсов в отношении темпов ввода, стоимости, качества и т.д., в результате чего добиваются регулирования переменных расходов; изменением процесса (процедуры) в результате перекомпоновки его элементов, что достигается путем регулирования постоянных расходов, относящихся к системе в целом.

### **3. Характеристика производственного процесса и процесса управления. Основные, обслуживающие и вспомогательные управленческие процессы.**

Процессы следует различать управленческие и производственные. Управленческий процесс - совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляющихся в рамках организационной структуры фирмы.

Производственный процесс представляет собой комплекс трудовых и естественных процессов, направленных на изготовление товара заданного качества, количества, ассортимента и в установленные сроки. Каждый производственный процесс состоит из множества частичных процессов, в результате выполнения которых создаются отдельные составные части товара. Все частичные процессы подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие.

Под основными процессами понимаются такие, в результате которых изменяются форма или размеры предмета труда, его внутренние свойства, состояние поверхности, взаимное расположение составных частей. Например, получение заготовки, ее обработка, сборка готовых составных частей.

К вспомогательным относят такие процессы, которые непосредственно не соприкасаются с предметами труда, а призваны обеспечивать нормальное протекание основных процессов. Например, изготовление инструмента для собственных нужд, производство для своих нужд различных видов энергии, ремонт основных фондов, контроль качества предмета труда.

К обслуживающим относятся такие процессы, как внутризаводское транспортирование, складирование и т.п.

Аналогично производственным процессам на основные, вспомогательные и обслуживающие подразделяются управленческие процессы. Только здесь в качестве предмета труда выступает управленческое решение, информация, нормативно-технический или управленческий документ. Если операция направлена на изменение любого параметра управленческого предмета труда, то этот процесс будет основным. К обслуживающим управленческим процессам относятся процессы по накоплению, контролю и передаче предмета труда. К вспомогательным - все те, которые создают нормальные условия для протекания основных и обслуживающих процессов: изготовление, приобретение или ремонт средств технического оснащения и т.п. Проектирование любых процессов осуществляется на основе анализа и разработки мер по углублению межпроизводственной, внутрипроизводственной, технологической и функциональной специализации. Факторами углубления любой формы специализации являются унификация, типизация и стандартизация операций, процедур, методов, информации и других элементов систем управления. Организация производственного процесса в пространстве представляет собой способ сочетания заготовительных, обрабатывающих и сборочных производственных процессов на территории фирмы по переработке "входа" системы (фирмы) в ее "выход" с параметрами, заданными в бизнес-плане. Организация производственных процессов в пространстве реализуется в производственной структуре фирмы. Организация производственного процесса во времени представляет собой сочетание во времени основных (заготовительных, обрабатывающих и сборочных), вспомогательных и обслуживающих процессов по переработке "входа"

системы (фирмы) в ее "выход"- готовый продукт. Важнейшим параметром организации производственного цикла во времени является производственный цикл изготовления деталей, составных частей изделия и изделия в целом от заготовительных до сборочных и испытательных операций. Длительность производственного цикла состоит из рабочего периода и времени перерывов .

Рассмотрим содержание отдельных составляющих производственного цикла.

Рабочий период изготовления предмета труда состоит из времени технологических операций, транспортно-складских операций и контрольных операций. В свою очередь время технологических операций состоит из подготовительно-заключительного времени и штучного времени. Подготовительно-заключительное время затрачивается в начале рабочей смены на подготовку рабочего места, отладку оборудования, приспособлений, установку инструментов и в конце рабочей смены на снятие приспособлений, инструментов и т.п. Это время тратится на партию обрабатываемых в течение смены предметов труда. Перерывы в рабочее время подразделяются на естественные процессы (сушка, нормализация после термообработки и др. операции, протекающие без участия человека), организационные перерывы (ожидание освобождения рабочего места, задержка поставки комплектующих изделий и т.п.), регламентированные перерывы (перерывы на обед, отдых и т.п.). Длительность производственного цикла изготовления изделия в целом рассчитывается после построения графика протекания сложного процесса сборки изделия в целом и расчета длительностей производственных циклов изготовления штучных или партий деталей. Эта работа выполняется технологами. Например, длительность производственного цикла изготовления партии одноименных деталей определяется как сумма по всем операциям подготовительно-заключительного времени, штучного времени (при этом учитывается одновременность выполнения одной и той же операции на нескольких рабочих местах, параллельность выполнения всех операций, планируемый коэффициент перевыполнения норм выработки), времени естественных процессов, транспортирования, контроля качества, перерывов.

Основными факторами сокращения длительности производственных процессов являются:

- упрощение кинематической схемы изделия, его конструкции, повышение уровня блочности для изделий крупносерийного и массового производства. "Простота конструкции - мерило ума конструктора";
- упрощение и совершенствование технологических процессов изготовления изделия;
- унификация и стандартизация составных частей изделия, его конструктивных элементов, элементов технологических процессов, оборудования, оснастки, организации производства;
- углубление подетальной, технологической и функциональной специализации на основе унификации и увеличения программы выпуска изделий и его составных частей;
- сокращение удельного веса механически обрабатываемых деталей;
- анализ и соблюдение принципов рациональной организации производственных процессов: пропорциональности, параллельности, непрерывности, прямоочности, ритмичности и др.;
- механизация и автоматизация учета времени, контрольных и транспортно-складских операций;
- сокращение времени естественных процессов путем замены их соответствующими технологическими процессами;
- сокращение межоперационных перерывов;
- увеличение удельного веса технически обоснованных норм времени, норм обслуживания, норм расхода ресурсов. Стимулирование экономии времени и выполнения требований по качеству.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **2.1 Практическое занятие 1. (ПЗ-1) (1час)**

#### **Тема: Практика и искусство управления за рубежом**

##### **2.1.1.Задания для работы**

1. «Экономическое чудо XX века» - немецкая модель управления. Создание социальной рыночной экономики. Роль государственного управления в экономике. «Управление по результатам». «Совет мудрецов».
2. Американский менеджмент.
3. Японский менеджмент. Принцип «человеческого потенциала». Система пожизненного найма. Система оплаты и продвижения «по старшинству». Методы японского искусства управления. Обучение и подготовка кадров.

##### **2.1.2.Краткое описание проводимого занятия**

Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.

Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.

Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.

При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

##### **2.1.3.Результаты и выводы**

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

### **2.2 Практическое занятие 2 (ПЗ -2). (1 час)**

#### **Тема: Механизмы управления**

##### **2.2.1. Задания для работы**

1. Средства и методы управления, понятие и классификация.
2. Экономический механизм управления. Планирование. Экономический анализ. Экономическое стимулирование.
3. Организационно – распорядительный механизм управления. Распорядительные, организационно – стабилизирующие, дисциплинирующие механизмы. Регламентирование. Нормирование. Инструктирование.
4. Социально – психологический механизм управления.

##### **2.2.2.Краткое описание проводимого занятия**

Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.

Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.

Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.

При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

#### 2.2.3. Результаты и выводы

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

### **2.3 Практическое занятие 3 (ПЗ -3). (1 час)**

#### **Тема: Принятие управленческого решения**

##### 2.3.1.Задания для работы

1. Понятие и сущность управленческого решения. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
2. Классификация управленческих решений по субъекту управления, по степени влияния на будущее организации, по степени обязательности, по способу принятия, по широте охвата, по сфере реализации.
3. Технология принятия решения: понятие и сущность. Последовательность этапов процесса принятия управленческих решений.
4. Способы и методы реализации решений. Требования, предъявляемые к методам реализации решений. Факторы, обуславливающие реализацию решений (организационные, материальные и личные). Модели принятия решений.

##### 2.3.2.Краткое описание проводимого занятия

Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.

Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.

Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.

При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

##### 2.3.3.Результаты и выводы

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

### **2.4 Практическое занятие 4 (ПЗ -4) (1 час)**

#### **Тема: Мотивация персонала.**

##### 2.4.1.Задания для работы

1. Мотивация и её виды. Задачи мотивации. Материальное и моральное стимулирование..
2. Содержательные теории мотивации. Теории мотивации А. Маслоу, Д. Мак Клееланда, Ф. Герцберга.
3. Процессуальные теории мотивации. Теория ожидания В. Врума. Теория справедливости Дж. Адамса. Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера.

#### 2.4.2.Краткое описание проводимого занятия

Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.

Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.

Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.

При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

#### 2.4.3.Результаты и выводы

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

### 2.5 Практическое занятие 5 (ПЗ -5) (1 час)

**Тема: Коллектив и его особенности.**

#### 2.5.1.Задания для работы

1.Понятие коллектива. Признаки коллектива. Виды коллективов. Формальное и неформальное коллективы.

2.Психологическая характеристика коллектива. Психологический климат в коллективе. Социальная и психологическая совместимость, сплоченность. Социальная и психологическая структура коллектива. Свойства коллектива.

3.Пути формирования коллектива. Условия формирования коллектива. Этапы формирования коллектива. Факторы, влияющие на эффективность работы коллектива.

#### 2.5.2.Краткое описание проводимого занятия

Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.

Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.

Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.

При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

#### 2.5.3.Результаты и выводы

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

## **2.6 Практическое занятие 6 (ПЗ -6) (1 час)**

### **Тема: Власть и лидерство в менеджменте. Стили управления**

#### **2.6.1.Задания для работы**

1.Понятие власти. Формальная и реальная власть. Источники власти. Виды власти. Авторитет.

2.Лидерство. Формальный и неформальный лидер. Лидерские качества.

3.Руководитель и лидер. Качества современного руководителя. Отличия руководителя от лидера.

4.Понятие стиля руководства и его взаимосвязь с методами управления. Авторитарный, демократический и либеральный стили управления. Характеристика стилей, их особенности и преимущества.

5.Имидж руководителя, искусство и техника формирования имиджа.

6.Деловой этикет. Профессиональная этика. Деловые отношения.

#### **2.6.2.Краткое описание проводимого занятия**

Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.

Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.

Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.

При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

#### **2.6.3.Результаты и выводы**

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

## **2.7 Практическое занятие 7 (ПЗ -7) (1 час)**

### **Тема: Управление конфликтами.**

#### **2.7.1.Задания для работы**

1. Понятие конфликта. Классификация конфликтов. Типы конфликтных личностей.

2. Конфликт как развивающийся процесс. Конфликтная ситуация, инцидент, кризис.

3. Позитивные функции конфликтов. Формы разрешения конфликтов.

4. Стресс и его виды. Модель стрессовой ситуации. Управление стрессом.

#### **2.7.2.Краткое описание проводимого занятия**

Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.

Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.

Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.

При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.



### 2.7.3.Результаты и выводы

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

## 2.8 Практическое занятие 8 (ПЗ -8) (1 час)

**Тема: Производство как система.**

### 2.8.1.Задания для работы

1. Цели и задачи управления производством.
2. Производство как система. Компоненты производственной системы: ресурсы, производственный процесс, продукция. Регулирование производственной системы.
3. Характеристика производственного процесса и процесса управления. Основные, обслуживающие и вспомогательные управленческие процессы.

### 2.8.2.Краткое описание проводимого занятия

Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.

Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.

Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.

При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

### 2.8.3.Результаты и выводы

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

## 2.9 Практическое занятие 9 (ПЗ -9) (1 час)

**Тема: Оперативное управление производством.**

### 2.9.1.Задания для работы

1. Оперативное управление. Цели и задачи оперативного управления. Функции и принципы оперативного управления.
2. Организация оперативного управления производством. Взаимосвязь между оперативным управлением и функциональными службами.
3. Диспетчерская служба и ее место в системе оперативного управления. Задачи и функции диспетчерской службы

### 2.9.2.Краткое описание проводимого занятия

Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.

Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.

Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их

обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.

При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

#### 2.9.3.Результаты и выводы

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

### 2.10 Практическое занятие 10 (ПЗ -10) (1 час)

#### Тема: Эффективность менеджмента организации

##### 2.10.1.Задания для работы

1. Эффективность менеджмента. Уровень эффективности управляемого объекта.
2. Управленческий потенциал. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента.
3. Критерии и показатели эффективности менеджмента. Обобщающие и частные показатели.

##### 2.10.2.Краткое описание проводимого занятия

Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.

Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.

Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.

При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

##### 2.10.3.Результаты и выводы

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

Разработал(и):

\_\_\_\_\_ Е.В. Ермош