

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
ВОЛЖСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

А.В. Горбунова

О.Н. Максимова

Н.В. Иевлева

Управление предприятием

Электронное учебное пособие



Волжский

2019

ББК 65.291я73
УДК 338(07)
Г 676

Рецензенты:

Президент Союза «Волжской торгово-промышленной палаты»
Глухов В.Н.,
старший научный сотрудник ВИЭПП, доктор экономических наук
Вакарев А.А.

Издается по решению редакционно-издательского совета
Волгоградского государственного технического университета

Горбунова, А.В.

Управление предприятием [Электронный ресурс] : учебное пособие /
А.В. Горбунова, О.Н. Максимова, Н.В. Иевлева ; ВПИ (филиал) ВолгГТУ,
– Электрон. текстовые дан. (1 файл: 768КБ). – Волжский, 2019. – Режим
доступа: <http://lib.volpi.ru>. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-5-9948-3239-4

Содержит организационные структуры управления, обозначена информация и ее роль на предприятии, приведены модели и методы принятия решений, даны общие характеристики и содержание управленческого труда, а также определены понятие, виды и этапы рационального управленческого решения.

Пособие рассчитано на студентов дневной и заочной формы обучения направления 15.03.05 «Конструкторско-технологическое обеспечение машиностроительных производств»

Ил. 15, табл. 2, библиограф: 33 назв.

ISBN 978-5-9948-3239-4

© Волгоградский государственный
технический университет, 2019

© Волжский политехнический
институт, 2019

Содержание

Введение.....	4
Тема 1. Понятие и характеристика процесса управления предприятием	5
1.1 Сущность и понятие управления предприятием.....	5
1.2 Организация как система управления.....	6
1.3 Реализация процесса управления.....	8
Тема 2. Организационные структуры управления	11
2.1 Общая характеристика организационных структур предприятия.....	11
2.2 Основные виды организационных структур.....	14
Тема 3. Стратегическое планирование: сущность и этапы.....	30
3.1 Сущность и понятие стратегического планирования.....	30
3.2 Основные этапы стратегического планирования.....	31
Тема 4. Контроль в процессе управления	34
4.1 Понятие и принципы контроля.....	34
4.2 Процесс контроля.....	36
4.3 Механизм и виды контроля.....	41
4.4 Формы и эффективность контроля.....	44
Тема 5. Информация и ее роль на предприятии. Понятие и виды информации.....	49
5.1 Понятие и роль информации в управлении.....	49
5.2 Виды информации, и ее классификация.....	54
Тема 6. Управленческие решения. Понятие и виды решений. Этапы рационального решения. Модели и методы принятия решений.....	63
6.1 Управленческие решения.....	63
6.2 Понятие и виды управленческих решений.....	65
6.3 Этапы рационального решения.....	70
6.4 Модели и методы принятия решений.....	74
Тема 7. Эффективность руководства: критерии оценки. Эффективный менеджер. Общие характеристики и содержание управленческого труда. Категория руководителей. Научные подходы к оценке эффективности руководства	87
7.1 Понятие и сущность эффективной работы руководителя.....	87
7.2 Эффективный менеджер.....	89
7.3 Общие характеристики и содержание управленческого труда..	97
7.4 Категория руководителей.....	99
7.5 Научные подходы к оценке эффективности руководства.....	102
Заключение	106
Список используемых источников.....	107

Введение

Предлагаемое учебное пособие имеет своей целью предоставление всем участникам образовательного процесса необходимой помощи при изучении дисциплины «Управление предприятием» на всех формах обучения.

Учебное пособие разработано в соответствии с действующими требованиями государственных стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу Российской Федерации с целью повышения качества подготовки студентов и с учетом формирования необходимых компетенций для их дальнейшей профессиональной деятельности.

В учебном пособии представлены организационные структуры управления, обозначена информация и ее роль на предприятии, приведены модели и методы принятия решений, даны общие характеристики и содержание управленческого труда, а также определены понятие, виды и этапы рационального управленческого решения.

Пособие предназначено студентам и преподавателям.

Тема 1. Понятие и характеристика процесса управления предприятием

1.1 Сущность и понятие управления предприятием

Управление представляет собой воздействие субъекта управления на объект управления. Субъект управления – это источник воздействия, звено системы управления, часть социально-экономической системы (организации), осуществляющий воздействие на систему в целом.

Объект управления – социально-экономическая система (организация), воспринимающая воздействие как акт согласования деятельности людей в соответствии с организационными целями, функциями и направлением развития.

Категории управления как деятельности человека:

- управление является организованным и целенаправленным;
- управление имеет организационно-технические особенности (виды организации управления);
- управление имеет социально-экономические особенности (осуществляется в социальной среде и направлено на достижение экономических целей);
- для реализации управления необходимы ресурсы.

Управление как воздействие является совокупностью системы, механизма и процесса управления. Система управления представляет собой статические связи (как они располагаются в пространстве), по которым будет протекать воздействие.

Процесс управления отражает динамику воздействия (изменение во времени) и его особенности. Механизм управления отражает средства воздействия, позволяющие реализовать исходные ресурсы и потенциал в деятельность людей, производственные процессы и развитие фирмы.

Таким образом, с точки зрения общей теории управления процесс управления включает в себя:

- исследование соотношения внешних и внутренних условий для объекта управления (системы управления);
- анализ влияния внешних и внутренних условий;
- планирование управляющих воздействий субъекта управления (управляющей системы);
- организация управляющих воздействий;
- регулирование хода реализации управляющих воздействий;
- контроль результатов реализации управляющих воздействий;
- корректировка управляющих воздействий при расхождении между планами и результатами воздействия (может корректироваться как реализация воздействий, так и их планирование вплоть до изменения целей управления).

1.2 Организация как система управления

Важной особенностью современной научной деятельности является подход к объектам исследования как к системам.

Система – это подмножество взаимосвязанных элементов, выделенное из множества объектов любой природы в соответствии с требованиями решаемой задачи.

Элементы системы – ее части, условно принятые неделимыми.

Свойства системы – определенные качества, позволяющие описать и выделить систему среди других. Представляют собой совокупность количественных и качественных параметров.

Связи системы – то, что прямо или косвенно связывает все элементы системы.

Состояние системы в данный момент времени характеризуется значениями существенных для решаемой задачи параметров системы.

Структура системы – способ организации элементов в систему с определенными свойствами путем установления между ними взаимосвязей.

Таким образом, система – это не сумма составляющих ее частей, а целостное образование с новыми свойствами, которыми не обладают ее элементы. Удобной формой описания системы является граф, в котором элементы представлены вершинами, а связи между ними – дугами. Система состоит из некоторых элементов, определяющих ее свойства (внутреннюю среду). Множество элементов, располагающихся за пределами системы, но с которыми система взаимодействует, называются внешней средой.

Системы, имеющие внешнюю среду, называются открытыми (все организационно-экономические системы), не имеющие – изолированными. Нет универсальных правил отнесения отдельных элементов к внешней или внутренней среде системы (рисунок 1.1).

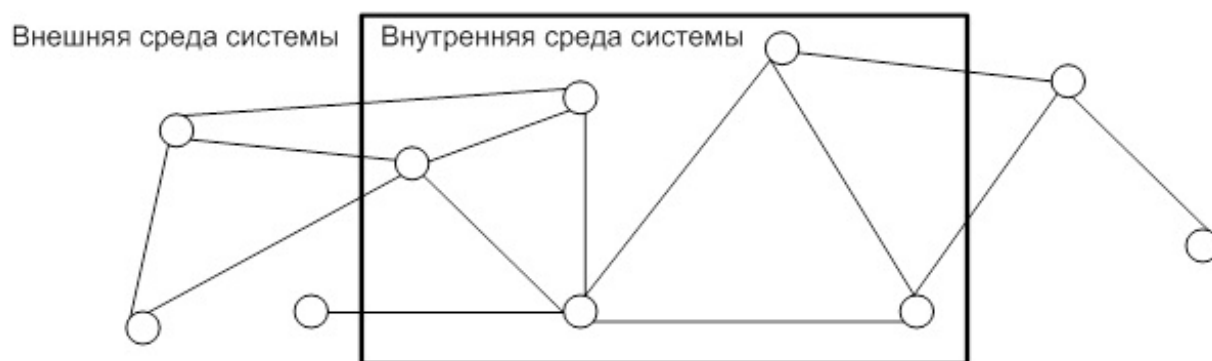


Рисунок 1.1 – Внешняя и внутренняя среда организации

Системы могут выстраиваться согласно иерархии. Т.к. одну и ту же совокупность элементов можно представить и как отдельную систему (множество), и как часть более крупной системы (подмножество), такое подмножество элементов называют подсистемой. Таким образом, каждая совокупность элементов может быть рассмотрена и как система, и как подсистема (рисунок 1.2).

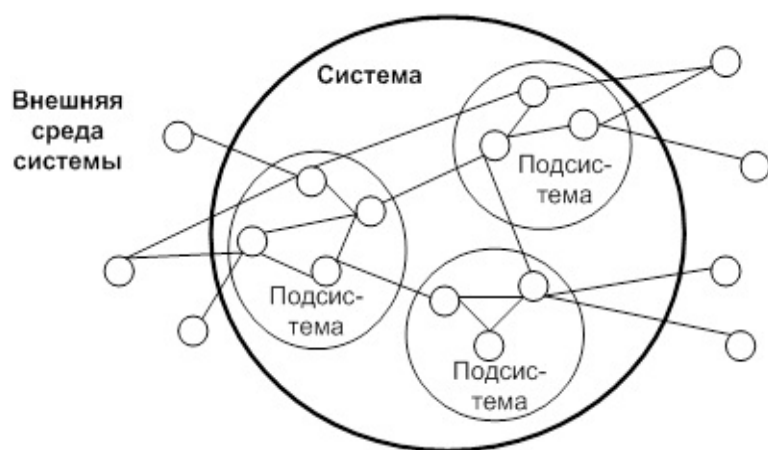


Рисунок 1.2 - Общая характеристика организационной системы

Общая характеристика системы (организационной системы) как объекта управления.

1. В основе системы должен лежать материальный объект (вещество, энергия, информация).
2. Организационные системы ориентированы на человека.
3. Деятельность и структура организационной системы определяются сформулированной целью.
4. Элементы системы связаны друг с другом достижением единой цели, потому обмениваются друг с другом веществом (материальный поток), энергией или информацией.
5. Система имеет тенденцию к развитию и адаптации к новым условиям за счет формирования новых связей и элементов с локальными целями и средствами их достижения

1.3 Реализация процесса управления

Управление представляет собой совокупность воздействий на объект управления, совершаемых по определенной программе. Таким образом, изменение состояния системы в заданном направлении происходит путем приложения к ней управляющих воздействий.

Управляющее воздействие – это сигналы, которые несут в себе информацию о требуемых воздействиях, непосредственно подаваемых в систему. Информационный характер управляющих воздействий делает их по сути односторонними, т.к. при передаче информации от источника к приемнику обратная реакция, как правило, настолько незначительна, что ею можно пренебречь. В социально-экономических системах (организациях) управляющие воздействия реализуются в большинстве случаев в виде устных или письменных распоряжений, приказов и т.д.

Наряду с управляющими воздействиями всякая система испытывает на себе более или менее сильные возмущающие воздействия. Возмущающие воздействия – внешние или внутренние воздействия, нарушающие заданные зависимости между входами и выходами системы.

В процессе управления необходимо осуществлять такие управляющие воздействия на объект управления, которые, с учетом возмущающих воздействий, обеспечивали бы оптимальное функционирование объекта.

Совокупность правил, по которым на основе информации о целях управления, состоянии внешней среды и возмущающих воздействиях вырабатывается управляющая информация о необходимых управляющих воздействиях, называется алгоритмом управления.

В системе управления различают прямую и обратную связь. Прямая связь обеспечивает передачу воздействия, информации с выхода одного элемента на вход другого элемента. Обратная связь обеспечивает передачу информации с выхода некоего элемента на вход того же элемента.

Не все системы управления имеют обратную связь. Таким образом, системы управления бывают разомкнутыми и замкнутыми. Замкнутые системы управления, в которых для формирования управляющих воздействий используется информация о состоянии объекта управления, являются более результативными по достижению целей управления.

Обратная связь может быть глобальной (между входом и выходом всей системы) и локальной (между любыми частями системы).

При выполнении функции управления субъект управления (лицо, принимающее решение, например, человек) на основании обработки и анализа информации принимает решение. Решение – некоторое предписание к действию для объекта управления (план, инструкция, приказ и т.п.).

Процесс принятия решения представляет собой выбор некоторой альтернативы из множества рассматриваемых альтернатив.

Процессы принятия решений базируются на использовании эвристических методов, в основе которых лежит применение приемов, правил, упрощений обобщающих прошлый опыт лица, принимающего решение (т.е. свободный научный поиск).

Важным препятствием в принятии оптимальных решений является неопределенность внешней среды, т.е. недостаток информации для принятия решения. Обоснованность решения, т.е. получение достаточного количества информации по его принятию, всегда вступает в противоречие с его своевременностью.

Вне зависимости от количества доступной для принятия решения информации лицо, принимающее решение (руководитель, управляющий), должно учесть следующие показатели:

- потери от реализации решения;
- риск, в т.ч. и риск потерь.

Любая система управления для оптимизации процесса управления должна располагать достаточным набором управляющих воздействий, по сути нейтрализующих множество возмущающих воздействий. В последние время получили распространение автоматизированные системы управления (АСУ), представляющие собой совокупность экономико-математических, технических (ПЭВМ и т.д.) и организационных комплексов, обеспечивающих рациональное управление сложным объектом.

Тема 2. Организационные структуры управления

2.1 Общая характеристика организационных структур предприятия

Предметом управления предприятием является процесс воздействия на коллектив предприятия с целью получения высоких результатов производственно-хозяйственной деятельности. Функции управления предприятием возложены на специальный аппарат, который должен быть максимально приближен к управляемым подразделениям производства и располагать полной информацией о состоянии, задачах, путях и средствах их реализации. Основные функции управления предприятием касаются маркетинга, организации производства, финансов, экономики, бухгалтерского учета, персонала предприятия, информационных служб (рисунок 2.1).

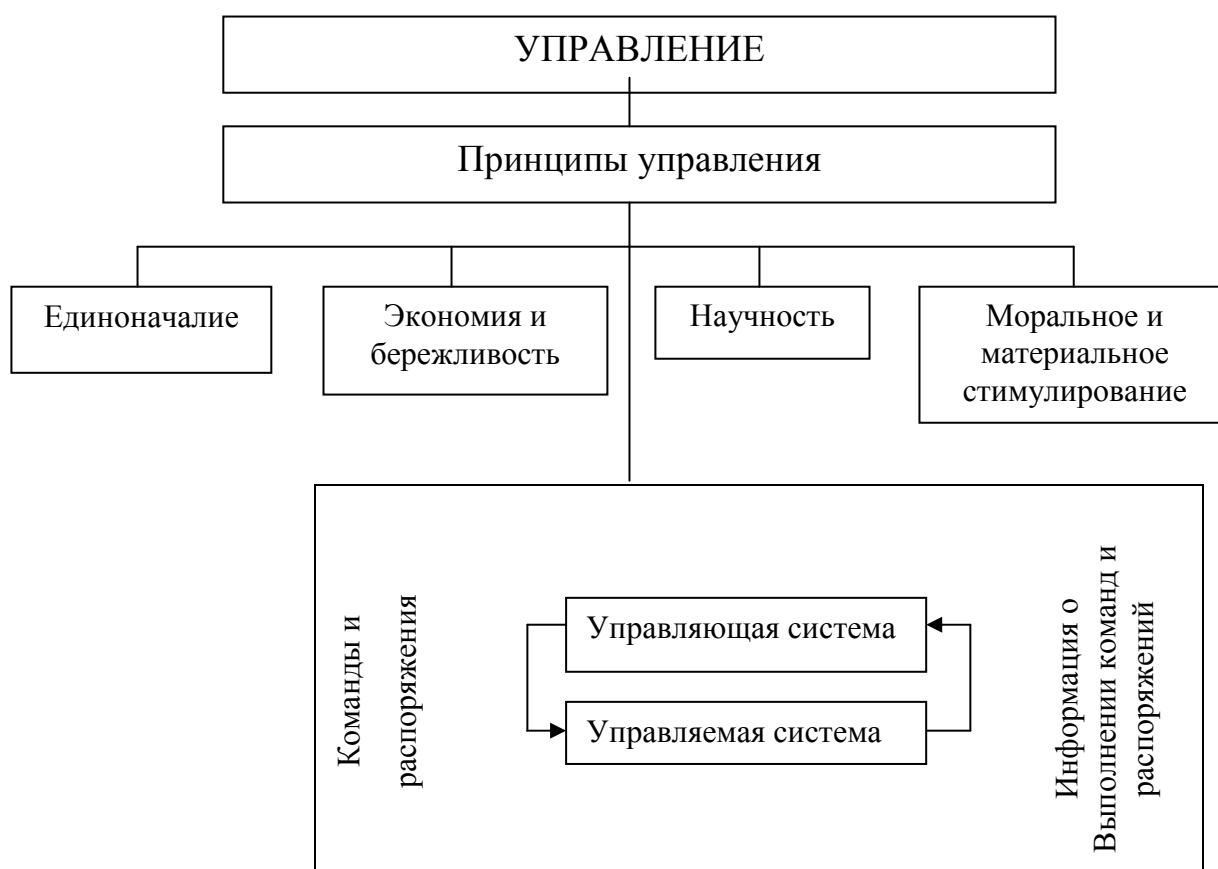


Рисунок 2.1 – Характеристика сущности управления

Способы, с помощью которых выполняются функции управления, могут быть экономическими, социально-психологическими и организационно-административными. Функции управления, как общие, так и специфические, базируются на организационной структуре управления предприятием.

Управление – это целенаправленное воздействие на работающих с целью организации и координации их деятельности в процессе производства для выполнения поставленных задач.

Принципы управления – обязательные правила, основополагающие начала, оказывающие влияние на построение организационной структуры и функционирование системы управления.

Под *организационной структурой управления* предприятием понимается состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации функций управления, выполнения команд и распоряжений, формирования потока информации.

Организационная структура выражает форму разделения и кооперации труда в сфере управления и оказывает активное воздействие на процесс функционирования предприятия. Очевидно, чем совершеннее структура управления, тем эффективнее ее воздействие на объект управления и выше результативность работы предприятия.

Организационная структура аппарата управления состоит из линейных руководителей и находящихся в их подчинении функциональных подразделений. К числу линейных руководителей относятся директор предприятия, начальник производства, начальник цеха, мастер, бригадир. К числу функциональных руководителей, например в цехе, относятся начальники цеховых бюро (технологического, производственно-диспетчерского, инструментального, планово-экономического, труда и заработной платы), механик цеха. В масштабе предприятия функциональными руководителями

являются главные специалисты, начальники отделов нормирования, планирования, снабжения, учета.

Количество функциональных подразделений зависит от степени централизации функций и объема работ на каждой ступени управления. Для проектирования и анализа организационных структур применяется ряд методов, которые имеют отличительные особенности. Это линейный, функциональный, линейно-функциональный, программно-целевой методы. Наиболее распространенным является линейно-функциональный принцип. С его применением связано существование четырех разновидностей организационных структур производства: корпусная, цеховая, бесцеховая, продуктовая (матричная).

Организационная структура управления предприятием не является застывшей формой. Теория и практика выработала структуры, которые прошли испытание временем. Современные условия функционирования предприятия требуют изменений в конструкции организационно-управленческих структур, которые были бы более приспособлены к быстрой смене внешних условий и появлению новых наукоемких технологий. Такие структуры получили название адаптивных, поскольку они обладают способностью быстро изменяться в соответствии с условиями внешней и внутренней среды и потребностями самой организации.

Адаптивная структура управления характеризуется умеренной формализацией правил и процедур, децентрализацией и участием специалистов в принятии решений, высокой ответственностью, гибкостью структуры управления и небольшим количеством уровней иерархии. Такие структуры используются в виде проектных и матричных.

Проектная структура – это временные органы управления, созданные для решения конкретной задачи. В этом смысле она имеет много общего с программно-целевым подходом к построению структур управления.

В *матричной структуре* члены проектной группы подчиняются как линейному руководителю, так и руководителям функциональных подразделений. Приоритет тому или иному руководителю отдается в зависимости от производственной ситуации. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует линейному руководителю высший орган управления. В этом отношении матричная структура управления оценивается как сложная, имеющая недостатки как линейной, так и функциональной структуры управления.

К обстоятельствам, которые вызывают необходимость совершенствования организационных структур управления предприятием, относятся следующие:

- в условиях обостряющейся конкуренции развивается ускоренная разработка новых видов продукции;
- интенсивно происходит внедрение новой техники и передовых технологий;
- развиваются новые методы организации производства.

Это привело к перестройке структурных подразделений и аппарата управления и производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Реальная дифференциация предприятий по видам и масштабам деятельности, организационно-правовым формам, условиям функционирования порождает огромное разнообразие организационных структур управления. Все возможные формы организации управления сегодня не могут быть строго формализованы. Вместе с тем совокупность основных управленческих функций остается неизменной при всем разнообразии организационных решений.

2.2 Основные виды организационных структур

Иерархические организационные структуры (их еще называют формальными, механистическими, бюрократическими, классическими, традиционными) характеризуются твердой иерархией власти на предприятии,

формализацией правил и используемых процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в деятельности.

Адаптивные организационные структуры (органические, гибкие) характеризуются размытостью иерархии управления, небольшим количеством уровней управления, гибкостью структуры власти, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широко обусловленной ответственностью в деятельности.

Иерархические структуры управления имеют много разновидностей. Они образуются в соответствии с принципами, которые были сформулированы еще в начале XX столетия. При этом главное внимание уделялось делению труда на отдельные функции.

Современные организационные структуры иерархического типа происходят от элементарных структур. **Элементарная организационная структура** отображает двухуровневое деление, что может существовать только на малых предприятиях. При такой структуре в организации выделяются верхний уровень (руководитель) и нижний уровень (исполнитель). К элементарным структурам можно отнести **линейные и функциональные** организационные структуры управления. Эти виды структур как самостоятельные не используются ни одним большим предприятием.

Линейная структура управления очень простая за своей сущностью: основным принципом ее построения является вертикальная иерархия, то есть подчиненность звеньев управления снизу вверх. При линейной структуре управления очень четко осуществляется принцип единоначалия: во главе каждого подраздела стоит руководитель, наделенный всеми полномочиями, который осуществляет единоличное руководство подчиненными ему звеньями, а также сосредоточивает в своих руках все функции управления.

Руководители подразделов низших степеней непосредственно подчиняются только одному руководителю высшего уровня управления, высший орган управления не имеет права отдавать распоряжение любым

исполнителям, проходя их непосредственного руководителя. Данный вид структур характеризуется одномерностью связей: у них получают развитие только вертикальные связи (рисунок 2.2).

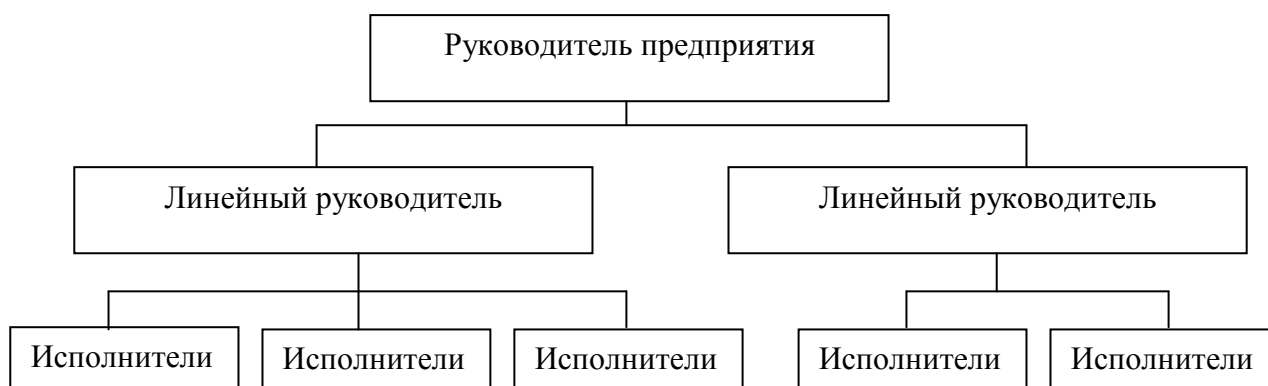


Рисунок 2.2 – Линейная структура управления

К **преимуществам линейной организационной структуры** управления можно отнести:

- 1) единство распорядительства, простоту и четкость подчинения;
- 2) полную ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненных ему подразделов;
- 3) оперативность в принятии решений;
- 4) согласованность действий исполнителей;
- 5) получение нижестоящими звеньями согласованных между собой распоряжений и заданий.

Недостатками этого самого простого вида структуры управления можно назвать:

- 1) большая информационная перегрузка руководителя, огромный поток документов, множественность контактов с подчиненными, высшими и смежными звеньями;
- 2) высокие требования к руководителю, который должен быть высококвалифицированным специалистом, владеть разносторонними знаниями

и опытом из всех функций управления и сфер деятельности, которые осуществляют подчиненные ему работники;

3) структура может быть приспособлена только к решению оперативных и текущих заданий;

4) структура негибкая и не дает возможности разрешать задания, которые зависят от условий функционирования, которые постоянно изменяются.

Линейная организационная структура управления применяется, как правило, только в низовых производственных звеньях (в группах, бригадах и тому подобное), а также на малых предприятиях в начальный период их становления.

Для **функциональной структуры управления** характерное создание, структурных подразделений, каждый из которых имеет свои четко определенные, конкретные задания и обязанности. Следовательно, в условиях данной структуры каждый орган управления, а также исполнитель специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций). Создается аппарат специалистов, которые отвечают только за определенный участок работы.

В основе функциональной структуры управления лежит принцип полного распорядительства: выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательное для подразделов (рисунок 2.3).

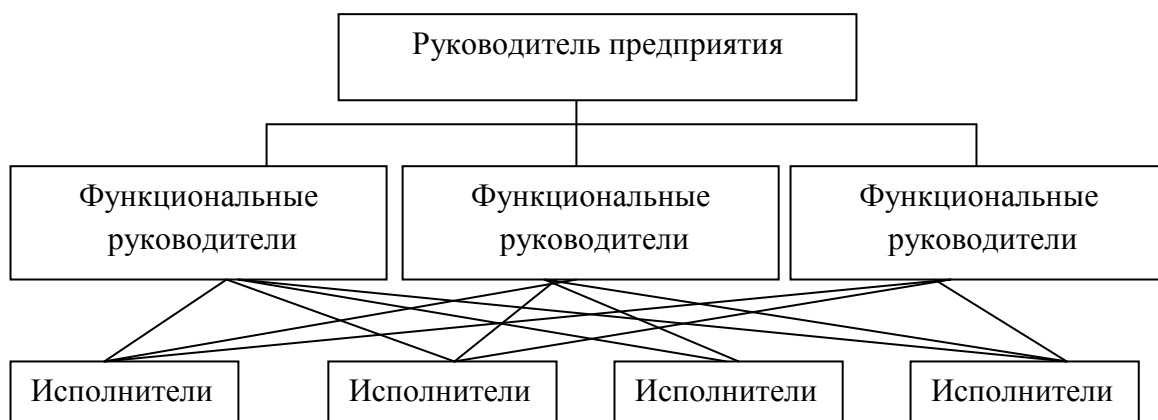


Рисунок 2.3 – Функциональная структура управления

Преимущества функциональной структуры управления можно свести к следующему:

- 1) высокая компетентность специалистов, которые отвечают за выполнение конкретных функций;
- 2) специализация подразделов на выполнении определенного вида управленческой деятельности, ликвидация дублирования в исполнении заданий управления отдельными службами.

Недостатками этого вида организационной структуры управления можно назвать:

- 1) нарушение принципа полноправного распорядительства, принципа единоначалия;
- 2) длительная процедура принятия решений;
- 3) трудности поддержки постоянных взаимосвязей между разными функциональными службами;
- 4) снижение ответственности исполнителей за работу, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
- 5) несогласованность и дублирование указаний и распоряжений, которые получают исполнители «сверху»;
- 6) каждый функциональный руководитель и функциональный подраздел ставят свои вопросы на первое место, не согласовывая их с необходимостью достижения поставленных перед предприятием целей.

В некоторой степени способствуют ликвидации недостатков линейной и функциональной организационных структур **линейно-штабная и линейно-функциональная** структуры управления, которые предусматривают функциональное деление управленческого труда в подразделах разных уровней и сочетания линейного и функционального принципов управления. В этом случае функциональные подразделения могут проводить свои решения или через линейных руководителей (в условиях линейно-штабной структуры), или в пределах специальных полномочий прямо доводить их до специализированных

служб или отдельных исполнителей нижестоящему уровню (в условиях линейно-функциональной структуры управления).

В основе **линейно-штабной структуры управления** лежит линейная структура, но при линейных руководителях создаются специальные подразделения (штабные службы), которые специализируются на выполнении определенных управленческих функций. Эти службы не имеют права принятия решений, а лишь обеспечивают силами своих специалистов более квалифицированное выполнение линейным руководителем своих обязанностей. Деятельность функциональных специалистов в этих условиях сводится к поиску самых рациональных вариантов решения заданий. Окончательное принятие варианта решения и передача его подчиненным для выполнения осуществляется линейным руководителем.

В условиях этого вида структур управления сохраняется принцип единоначалия. Важным заданием линейных руководителей при этом становится координация действий функциональных служб и направления их в русло общих интересов предприятия.

В отличие от линейно-штабной в **линейно-функциональной структуре**, самой распространенной структуре иерархического типа, которая и сейчас широко используется во всем мире, функциональные подразделения могут сами отдавать определенные распоряжения нижестоящим звеньям, но не все, а только ограниченного круга, которые обусловлены их функциональной специализацией.

Основу линейно-функциональных структур составляет, кроме линейных принципов руководства, еще и специализация управленческой деятельности, осуществляющая контроль над функциональными подсистемами предприятия (маркетинг, исследования и разработки, производство, финансы и экономика и тому подобное), а также «шахтный» принцип построения. Этот принцип значит, что каждой функциональной подсистемой формируется иерархия служб («шахта»), что пронизывает все предприятие от верха к низу (рисунок 2.4).

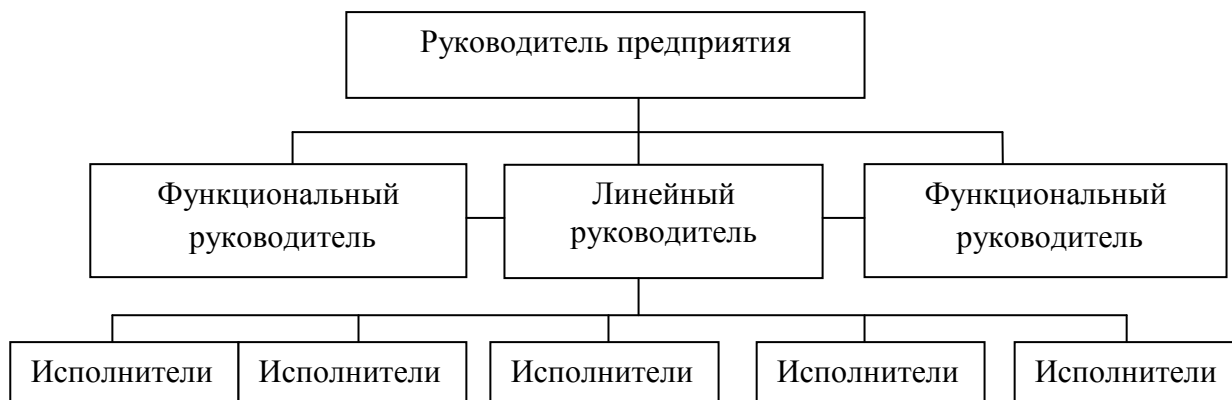


Рисунок 2.4 - Линейно-функциональная структура управления

Преимущества линейно-функциональной структуры управления:

- 1) стимулирование деловой и профессиональной специализации в условиях данной структуры управления;
- 2) высокая производственная реакция предприятия, потому что она построена на узкой специализации производства и узкой квалификации специалистов;
- 3) уменьшение дублирования усилий в функциональных участках;
- 4) улучшение координации деятельности в функциональных участках.

Невзирая на наибольшее распространение именно линейно-функциональных структур управления, они имеют ряд **недостатков**:

- 1) «размывание» разработанной стратегии развития предприятия: подразделения могут быть заинтересованы в реализации только своих локальных целей и заданий в большей степени, чем всего предприятия в целом, то есть ставить свои собственные цели выше целей всего предприятия;
- 2) отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между подразделениями;
- 3) резкое увеличение объема работы руководителя предприятия и его заместителей из-за необходимости согласования действий разных функциональных служб;
- 4) излишне развитая система взаимодействия по вертикали;

5) потеря гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления через применение формальных правил и процедур;

6) слабая инновационная и предпринимательская реакция предприятия;

7) неадекватное реагирование по требованиям внешней среды;

8) осложнение и замедление передачи информации, что отражается на скорости и своевременности принятия управленческих решений; цепь команд от руководителя к исполнителю становится слишком длинной, что осложняет коммуникацию.

Дивизиональная структура – структура, основанная на отделении больших автономных производственно-хозяйственных подразделов (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделам оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за конечный финансовый результат.

Оперативный уровень управления, который концентрируется на производстве конкретного продукта или на осуществлении деятельности на определенной территории, был, наконец, отделен от стратегического, ответственного за развитие предприятия в целом.

Высший руководящий орган предприятия оставляет за собой право контроля за общекорпоративными вопросами стратегии развития, научно-исследовательскими разработками, финансами, инвестициями и т.д. Следовательно, для дивизиональных структур характерно сочетание централизованного стратегического планирования в верхних эшелонах управления с децентрализованной деятельностью отделений, на уровне которых осуществляется оперативное управление. В связи с перенесением ответственности за прибыль на уровень отделений (дивизионов) они стали рассматриваться как «центры прибыли» (рисунок 2.5).

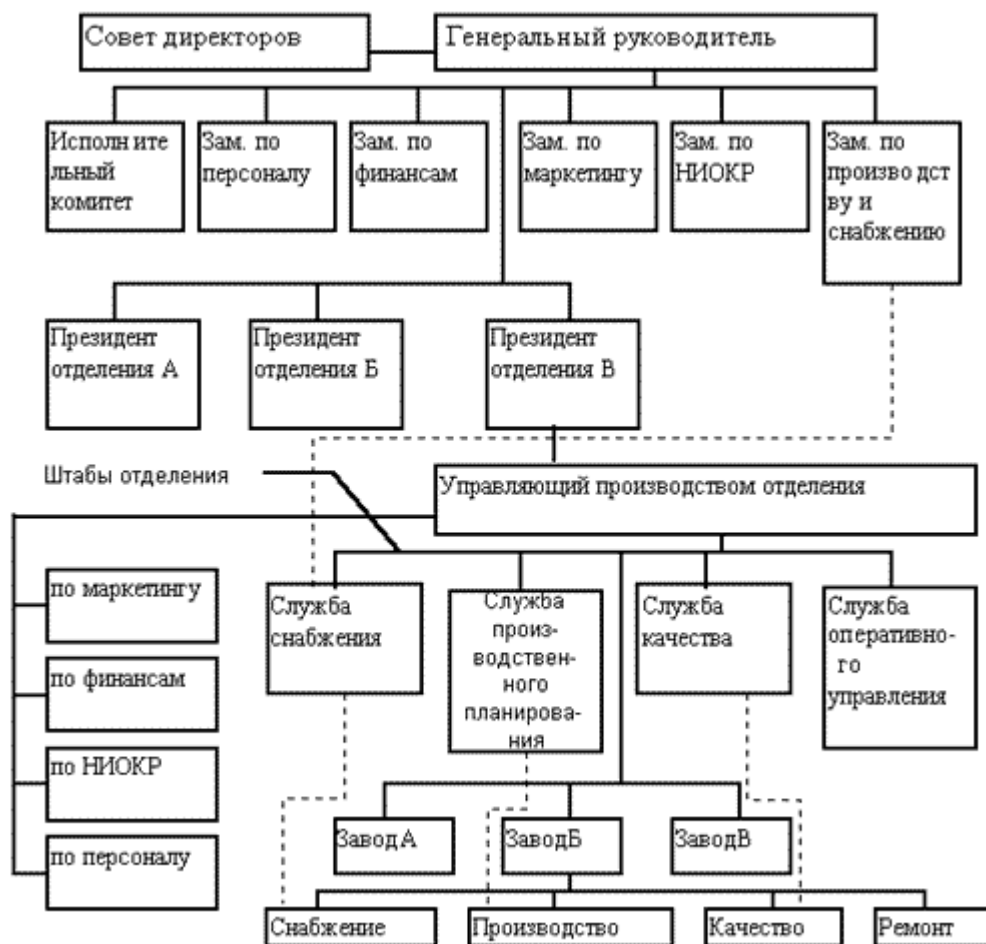


Рисунок 2.5 – Дивизионная структура управления

Дивизиональные структуры управления принято характеризовать как сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением (децентрализация при сохранении координации и контроля).

Дивизиональный подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно убыстряя его реакцию на смены, которые происходят во внешней среде.

Дивизиональные структуры характеризуются полной ответственностью руководителей отделений за результаты деятельности возглавляемых ими подразделов. В связи с этим важнейшее место в управлении предприятиями занимают не руководители функциональных подразделов, а руководители, которые возглавляют производственные отделения.

Структуризация предприятия за отделениями (дивизионами) проводится, как правило, за одним из трех принципов:

1) по продуктовым – с учетом особенностей продукции, что выпускается, или услуг, которые предоставляются;

2) по группам потребителей – в зависимости от их конкретных потребностей;

3) по региональным – в зависимости от территории, которая обслуживается.

Преимущества данного вида структур:

– использование дивизиональных структур дает возможность предприятиям уделять конкретному продукту или потребителю географического региона столько же внимания, сколько уделяет небольшое специализированное предприятие, в результате чего можно быстрее реагировать на смены, которые происходят во внешней среде, адаптироваться к условиям, которые изменяются;

– этот вид структуры управления ориентирует на достижение конечных результатов деятельности предприятия (производство конкретных видов продукции, удовлетворения потребностей определенного потребителя, насыщения товарами конкретного регионального рынка);

– уменьшение сложности управления, что возникает у руководителей высшего звена;

– отделение оперативного управления от стратегического, в результате чего высшее руководство предприятия концентрируется на стратегическом планировании и управлении;

– перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов при принятии оперативных управленческих решений.

В то же время существуют **недостатки** рассмотренного вида организационных структур:

1) дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности, то есть вертикали управления, что повлекло формирование промежуточных уровней управления для координации работы отделений, групп и тому подобное;

2) противопоставление целей отделений общим целям развития предприятия, разногласие интересов «верхов» и «низов» в многоуровневой иерархии;

3) возможность возникновения между отделовых конфликтов, в частности, в разрезе дефицита ключевых ресурсов, которые распределяются централизованно;

4) невысокая координация деятельности отделений (дивизионов), штабные службы разъединены, горизонтальные связи ослаблены;

5) неэффективное использование ресурсов, невозможность их использовать в полной мере в связи с закреплением ресурсов за конкретным подразделом;

6) увеличение расходов на содержание аппарата управления в результате дублирования тех же функций в подразделах и соответственно увеличение численности персонала.

Анализ разновидностей организационных структур иерархического типа засвидетельствовал переход к более гибким, адаптивным структурам управления, приспособленным к динамическим изменениям и требованиям производства, и был объективно необходим и закономерен.

Для **адаптивных организационных структур** характерно отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствие детального деления труда по видам работ, размытость уровней управления и небольшое их количество, гибкость структуры управления, децентрализация принятия решений, индивидуальная ответственность каждого работника по общим результатам деятельности.

Кроме того, адаптивные организационные структуры, как правило, характеризуются такими признаками, как:

- способностью сравнительно легко изменять свою форму;
- ориентацией на ускоренную реализацию сложных проектов и комплексных программ;
- ограниченным действием во времени;
- созданием временных органов управления.

К **разновидностям структур адаптивного типа** можно отнести: проектные; проблемно-целевые; структуры, основанные на групповом подходе (командные, проблемно-групповые, бригадные), и сетевые организационные структуры.

Проектные структуры – это структуры управления комплексными видами деятельности, которые нуждаются в обеспечении беспрестанного координирующего и интегрирующего влияния при жестких ограничениях в расходах, сроках и качестве работ.

Традиционно руководитель подраздела на любом большом предприятии в рамках организационной структуры иерархического типа имеет множество разных обязанностей и несет ответственность за разные аспекты нескольких разных программ, проблем, проектов, видов продукции и услуг. Безусловно, что в этих условиях даже хороший руководитель на какие-то виды деятельности будет обращать больше внимания, а на другие – меньше. Из-за того, что невозможно учесть все особенности, все детали проектов, это может привести к самым серьезным следствиям. Поэтому для того, чтобы управлять проектами, и в первую очередь крупномасштабными, используются специальные проектные структуры управления.

Проектные структуры на предприятиях, как правило, применяются тогда, когда возникает необходимость разработать и осуществить организационный проект комплексного характера, который охватывает, с одной стороны, решение широкого круга специализированных технических, экономических,

социальных и других вопросов, с другой стороны, деятельность разных функциональных и линейных подразделов.

Проектная структура управления – это временная структура, создается для решения конкретного комплексного задания (разработки проекта и его реализации). Содержание проектной структуры управления заключается в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленный срок с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Основными **преимуществами** такого вида структур управления являются:

- интеграция разных видов деятельности предприятия с целью получения высококачественных результатов от определенного проекта;
- комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;
- концентрация всех усилий на решении одного задания, на выполнении одного конкретного проекта;
- большая гибкость проектных структур;
- активизация деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как по проекту в целом, так и по его элементам.

К **недостаткам** проектной структуры управления можно отнести следующее:

- 1) при наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно осложняют поддержку и развитие производственного и научно-технического потенциала предприятия как единственного целого;

2) от руководителя проекта нужно не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данного предприятия;

3) при использовании проектной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов на данном предприятии;

4) наблюдается частичное дублирование функций.

Одной из самых сложных структур управления адаптивного типа признается **матричная структура**. Она возникла как реакция на необходимость проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы.

Матричная структура отображает закрепление в организационном построении предприятия двух направлений руководства, двух организационных альтернатив. **Вертикальное направление** – управление функциональными и линейными структурными подразделениями предприятия. **Горизонтальное направление** – управление отдельными проектами и программами, для реализации которых привлекаются человеческие и другие ресурсы разных подразделов предприятия.

При такой структуре устанавливается деление прав руководителей, которые осуществляют управление подразделениями, и руководителей, которые руководят выполнением проекта. Важнейшим заданием высшего руководящего состава предприятия в этих условиях становится поддержка баланса между двумя организационными альтернативами.

Следовательно, отличительной чертой организационной структуры управления матричного типа является наличие у работников одновременно двух руководителей, которые имеют равные права.

Возникает система двойного подчинения, что базируется на сочетании двух принципов – функционального и проектного (продуктового).

Матричные структуры управления могут быть двух видов. В первом случае руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделов, которые подчиняются ему на временной основе ограниченного круга вопросов.

Преимуществами матричной структуры являются:

- 1) интеграция разных видов деятельности предприятия в рамках реализованных проектов, программ;
- 2) получение качественных результатов от большого количества проектов, программ, продуктов;
- 3) значительная активизация деятельности работников аппарата управления в результате формирования проектных (программных) команд, которые активно взаимодействуют с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;
- 4) привлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности из реализации организационных проектов и, в первую очередь, из ускоренного технического усовершенствования производства;
- 5) сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий, принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;
- 6) усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы.

Но разработка матричных структур очень часто рассматривается как достижение развития управленческой теории, что очень тяжело реализуется на практике.

К недостаткам матричных структур относят:

1) сложность матричной структуры. Для практической реализации, для ее внедрения необходимая длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура;

2) в связи с системой двойного подчинения действует принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам, в рамках этой структуры порождается двусмысленность роли исполнителя и его руководителей, что создает напряжение в отношениях между членами трудового коллектива предприятия;

3) в рамках матричной структуры проявляется тенденция к анархии, поскольку в ее условиях нечетко распределены права и ответственность по ее элементам;

4) борьба за власть, потому что в рамках этой структуры четко не определенные властные полномочия;

5) наличие дополнительных расходов на содержание большего количества руководителей, а также на решение конфликтных ситуаций;

6) двусмысленность и потеря ответственности мешают достижению высококачественных результатов;

7) возникают трудности с перспективным использованием специалистов на данном предприятии;

8) наблюдается частичное дублирование функций;

9) несвоевременно принимаются управленческие решения, как правило, характерное групповое их принятие;

10) нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями;

11) осложняется полноценный контроль по уровням управления. При этом следует отметить, что переход к матричным структурам, как правило, охватывает не все предприятие, а лишь какую-то его часть, и масштабы применения отдельных элементов матричного подхода на предприятиях достаточно значительные.

Тема 3. Стратегическое планирование: сущность и этапы

3.1 Сущность и понятие стратегического планирования

Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты, цели и задачи развития, а также последовательность достижения целевых установок на долгосрочный период.

Стратегическое планирование – набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Выделяют четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, осознание организационных стратегий.

Распределение ресурсов. Данный процесс включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт.

Адаптация к внешней среде. Адаптация охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с ее окружением. Компаниям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям.

Внутренняя координация. Включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций.

Осознание организационных стратегий. Эта деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических решениях.

Принципы построения стратегии развития организации:

- стратегический план должен учитывать приоритеты развития организации в целом, а не отдельных подразделений или групп работников;
- разработке стратегического плана должны предшествовать обширные исследования и анализ данных о развитии предприятия, отрасли, рынков;
- стратегические планы должны быть гибкими и при необходимости допускать их корректировку;
- стратегия должна быть разработана высшим руководством, но ее реализация должна предусматривать участие всех уровней управления.

3.2 Основные этапы стратегического планирования

Стратегическое планирование – одна из главных функций менеджмента. Она заключается в разработке программы развития предприятия, ее *долгосрочных* целей и задач.

Стратегическое планирование представляет собой непрерывный процесс, состоящий из определенных этапов (рисунок 3.1).

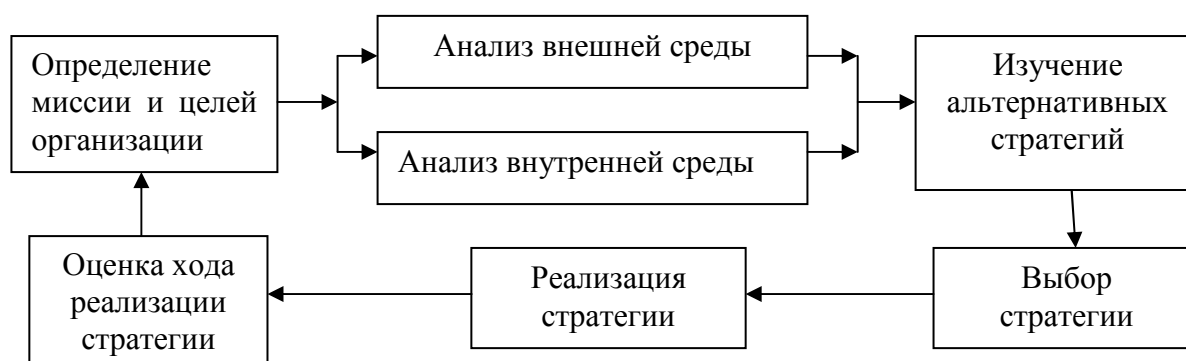


Рисунок 3.1 – Процесс стратегического планирования

Основные этапы стратегического планирования представлены на рисунке 3.2.

I этап – формулировка миссии, ее цели и задач

Миссия – главная идея развития организации, выражающая ее специфику.

Требования к миссии:

1. Она должна отражать основное направление деятельности организации;
2. Учитывать особенности взаимодействия организации с внешней средой;
3. Отражать культуру организации, ее традиции;
4. Быть понятной любому человеку.

Примеры миссии:

«Предоставлять людям дешевый товар» (компания «Форд»).

«Защищенное качество – защищенное здоровье» (корпорация «Довгань»).

«Мы экономим Ваше время и деньги» (Инкомбанк).

Миссию организации необходимо конкретизировать в виде постановки цели и задач. Требования к определению цели и задач: четкая формулировка цели и задач, выраженная в конкретных, измеримых показателях (величина прибыли, объем выпуска продукции, объем продаж, доля рынка, производительность труда, соотношение собственного и заемного капитала и т.д.); каждая цель и задача должны иметь сроки реализации; цель и задачи должны быть достижимыми; цель и задачи не должны отрицать друг друга.



Рисунок 3.2 – Основные этапы стратегического планирования

II этап – анализ внешней среды организации

Основные направления анализа:

- оценка изменений в планируемый период (появление новых конкурентов, экономические и политические перемены и т. д.);
- выявление угроз позициям фирмы;
- изучение благоприятных для развития фирмы факторов.

III этап – анализ сильных и слабых сторон организации

Он основывается на изучении ситуации на рынке. Для анализа часто используется такой инструмент стратегического менеджмента, как матрицы – формы, отражающие соотношение важных для развития организации параметров.

Ниже (рисунок 3.3) приведена матрица стратегического баланса, которую применяют для обоснования инвестиций и презентации проектов.

<i>Производство</i>	<i>Рынок</i>
↓	↓
1. Сильные стороны организации	3. Шансы
2. Слабые стороны	4. Риски

Рисунок 3.3 – Матрица стратегического баланса

IV этап – разработка программы развития предприятия

Это завершающий этап стратегического планирования, на котором составляются планы мероприятий по таким направлениям, как проведение научных исследований по разработке нового проекта; организация и проведение опытно-конструкторских работ (ОКР), изготовление опытного образца; технологическая подготовка производства к выпуску новой продукции; подготовка и переподготовка кадров; изучение рынка для внедрения инноваций; план производства и реализации новой продукции.

Тема 4. Контроль в процессе управления

4.1 Понятие и принципы контроля

Контроль – процесс, обеспечивающий достижение системой поставленных целей и состоящий из трех основных элементов:

1. Установление стандартов деятельности системы, подлежащих проверке;
2. Измерение достигнутых результатов с ожидаемыми результатами;
3. Корректировка управленческих процессов, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

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

Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен, если вы хотите, чтобы организация функционировала успешно. Без контроля начинается хаос, и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможно. Важно и то, что уже сами по себе цели, планы и структура организации определяют её направление деятельности, распределяя её усилия тем или иным образом и направляя выполнение работ. Контроль, таким образом, является неотъемлемым элементом самой сущности всякой организации.

Специалисты по теории управления, выделяя три стадии управленческой деятельности: проектирование и определение цели; организация выполнения принятого решения; контроль исполнения.

Контроль как функция менеджмента – это вид управленческой деятельности, целью которой является удержание организации на выбранной

траектории развития посредством сравнения показателей деятельности с установленными стандартами и принятия необходимых мер при отклонениях.

Созданная в организации система контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями, первоначальными планами и достигнутыми реальными показателями. При этом решаются следующие задачи:

- определение достигнутого уровня;
- анализ причин отклонения от намеченных ориентиров;
- решение о внесении необходимых изменений в деятельность организации;
- оценка роли контроля при принятии решений;
- анализ позитивных и негативных воздействий контроля;
- накопление опыта для последующей выработки целей.

Слово «контроль» воспринимается, как правило, негативно и для многих людей означает ограничение, принуждение, отсутствие самостоятельности. Вследствие такого устойчивого восприятия контроль относится к числу тех функций управления, сущность которых понимается чаще всего неправильно.

Основная задача управления заключается в том, чтобы обеспечить достижение организацией своих целей, и именно на стадии контроля проверяется, насколько проведение различных мероприятий позволило решить поставленные задачи. Для руководителя контроль означает возможность удерживать работников в определенных рамках и обеспечивает подчинение – это ограничения, исключающие возможность действий, которые наносят вред организации. Они заставляют каждого вести себя в соответствии с ее целями.

Контроль тесно связан с планированием, т.к. планирование без контроля является бессмысленным, а контроль без планирования – невозможным. Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию.

Контроль является функцией управления и оказывает значительное влияние на всю систему, особенно кадры, поэтому организация контроля строится на использовании определённых принципов:

- должен быть видимым (не должно быть секретом);
- контроль по критическим точкам;
- принцип самоконтроля;
- контроль должен меняться в зависимости от планирования;
- принцип простоты и экономического контроля

Содержание функции регулирования по уровням менеджмента изменяется; чем ниже уровень управления, например уровень филиала или цеха, тем в большей степени данной функции свойственна деятельность по обеспечению непрерывности производственных и обслуживающих процессов, поддержание движения материальных, трудовых, информационных, финансовых потоков.

4.2 Процесс контроля

В процессе контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер (рисунок 4.1).

Первый этап процесса контроля демонстрирует, насколько близко, в сущности, слиты функции контроля и планирования. Стандарты – это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается изменению. Эти цели явным образом выступают из процесса планирования. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации.

Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличаются две очень важные особенности. Они характеризуется наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и

конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы.

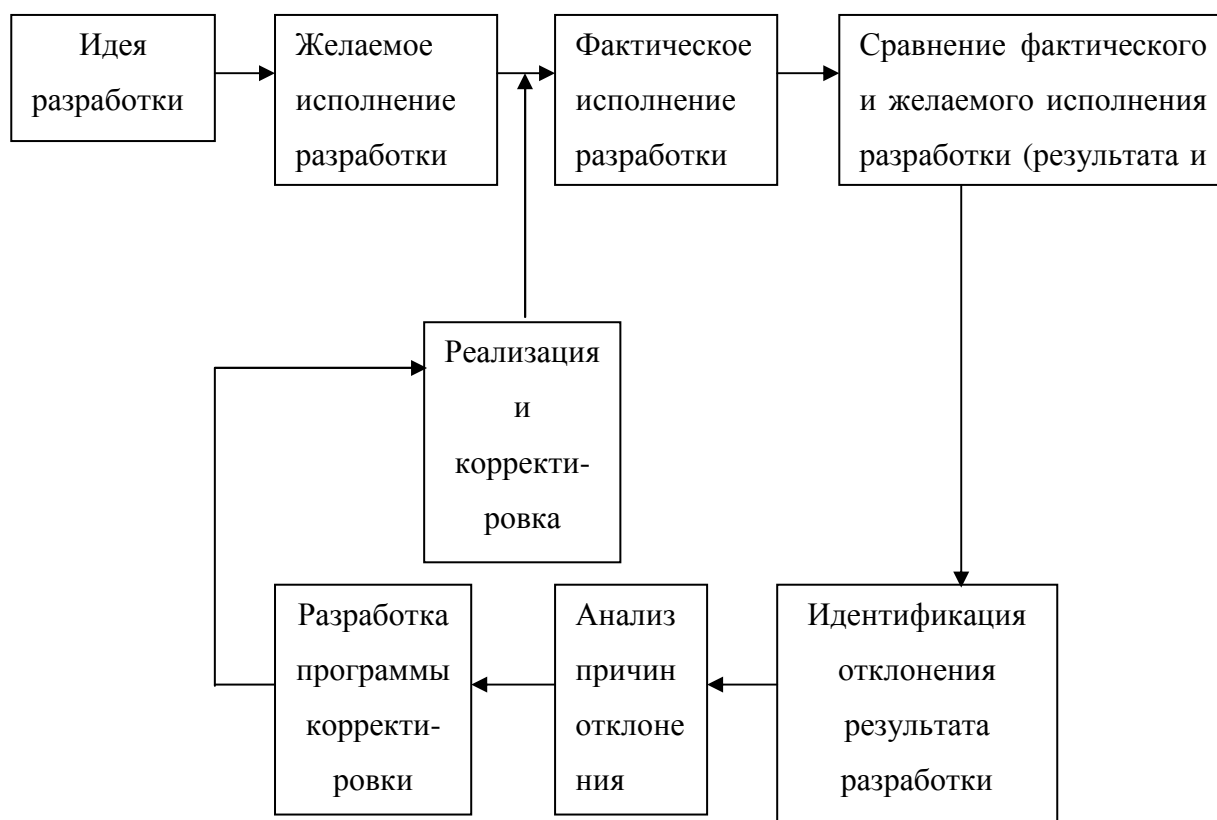


Рисунок 4.1 – Общая схема процесса контроля

Выработка показателей результативности. Конкретный критерий и определенный период времени называются показателями результативности. Показатели результативности демонстрируют степень достижения запланированных или требуемых результатов. Подобные показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной и ответить на следующие вопросы: «Что мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей?» и «Что осталось несделанным?».

В целом, по показателям результативности можно судить об умении организации ориентироваться на результат.

Относительно легко установить показатели результативности для таких величин, как прибыль, объем продаж, стоимость материалов потому, что они

поддаются количественному измерению. Но некоторые важные цели и задачи организаций выразить в числах невозможно.

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом менеджер принимает еще очень важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. На этой, второй, стадии процедуры контроля дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, является наиболее заметной частью всей системы контроля. Эта деятельность заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передаче информации и ее оценке.

Измерение результатов. Измерение результатов, позволяющих установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты, – это самый трудный и дорогостоящий элемент контроля. Для того чтобы быть эффективной, система измерения должна соответствовать тому виду деятельности, который подвергается контролю.

Установление масштабов отклонений. Показатель результативности дает четкую и ясную цель для направления усилий членов организации. За исключением ряда специальных случаев, организациям редко бывает необходимо ни на йоту не отклоняться от поставленной цели. На самом деле, одна из характерных черт хорошего стандарта системы контроля состоит в том, что в нем содержатся реалистичные допуски параметров цели.

Определение масштаба допустимых отклонений – вопрос кардинально важный. Если взять слишком большой масштаб, то возникающие проблемы могут приобрести грозные очертания. Но если масштаб слишком маленький, то организация будет реагировать на очень большие отклонения, что весьма разорительно и требует много времени. Такая система контроля может

парализовать и дезорганизовать работу организации. В подобных ситуациях достигается высокая степень контроля, но процесс контроля становится не эффективным. Для того чтобы контроль был эффективным, он должен быть экономным. Преимущества системы должны перевешивать затраты на ее функционирование. Один из способов возможного увеличения экономической эффективности контроля состоит в использовании метода управления по принципу исключения. Состоит он в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов.

Оценка соотношения стандартов и фактических результатов. Оценка соотношения стандартов и фактических результатов является основой для принятия последующих решений, поскольку не только фиксирует сам факт отклонения, но и позволяет исследовать его природу.

Распространение информации играет ключевую роль в обеспечении эффективности контроля. Для того чтобы контроль был эффективным, необходимо обязательно довести до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые результаты. Подобная информация должна быть точной, поступать вовремя и доводится до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, легко позволяющем принять необходимое решение и действия. Желательно также быть полностью уверенным, что установленные стандарты хорошо поняты сотрудниками. Это означает, что должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты, и теми, кто должен их выполнять.

Третий этап процесса контроля связан с принятием менеджером по результатам контроля одной из трех линий поведения:

- не предпринимать корректирующих воздействий, удовлетворившись оценкой соответствия фактических и плановых показателей по достижению целей;
- устранить негативное отклонение текущих фактических результатов от плановых;

– пересмотреть и скорректировать цели.

Ничего не предпринимать. Основная цель контроля состоит в том, чтобы добиться такого положения, при котором процесс управления организацией действительно заставлял бы ее функционировать в соответствии с планом. Если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать. В управлении нельзя, однако, рассчитывать на то, что случившееся один раз, повторится снова. Даже наиболее совершенные методы должны подвергаться изменениям.

Устранить отклонения. Система контроля и корректировки, которая не позволяет выявить и устранить существенные отклонения фактических результатов от требуемых прежде, чем эти отклонения повлекут за собой значимые проблемы производственно-хозяйственной деятельности предприятия, неэффективна. Проводимая корректировка должна концентрироваться на устранении истинной причины отклонения. Смысл корректировки во всех случаях состоит в том, чтобы, зная истинную причину отклонений, добиться с помощью управляющих воздействий изменения фактического результата до уровня требуемого.

Осуществление корректирующих воздействий может быть связано:

- с изменением значений факторов управляемой системы;
- с совершенствованием функций управления;
- внедрением новых технологических процессов и т.д.

Пересмотр требований (ориентиров, стандартов). Корректирующие воздействия не всегда должны быть связаны с устранением рассогласования между требуемым и фактическим результатом. При высокой динамике развития окружающей организацию среды требования к результатам деятельности организации (ориентиры, стандарты) могут устареть. В этих условиях необходима корректировка самих требований к результатам деятельности организации. После этих корректировок следует возобновить

меры контроля, исходя из новых точек отсчета результативности деятельности организации.

4.3 Механизм и виды контроля

Механизм контроля включает следующие блоки:

- определение объекта контроля;
- выбор концепции контроля (система, процесс, частная проверка);
- определение целей контроля (целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля);
- установление норм контроля (экономических, правовых, производственных, этических и др.);
- выбор методов контроля (диагностический, предварительный, текущий, заключительный);
- определение объема контроля (сплошной или выборочный).

В общем случае выделяют виды контроля по признакам, представленным в таблице 4.1.

Таблица 4.1 - Классификация видов контроля

№ п/п	Признак классификации	Виды контроля
1	2	3
1	Время проведения	• предварительный контроль, • текущий контроль, • последующий контроль
2	Объем контроля	• сплошной контроль, • выборочный контроль
3	Регулярность	• регулярный контроль, • нерегулярный контроль
4	Объект контроля	• управляемая система; • ход исполнения решения; • достигнутые результаты
5	Степень обязательности	• добровольный; • обязательный

Продолжение таблицы 4.1

1	2	3
6	Принадлежность относительно контролируемой системы	• внутренний; • внешний
7	Степень вовлеченности субъектов контроля в процесс контроля	• контроль; • проверка
8	Форма контроля	• административный; • финансовый
9	Область контроля	• материальные ресурсы; • человеческие ресурсы; • финансовые ресурсы и результаты; • интеллектуальный капитал; • и т.д.
10	Источник данных для проведения контроля	• документальный контроль; • фактический контроль; • автоматизированный контроль
11	Технологии контроля	• на основе общенаучных методов; • на основе специальных экономико-математических методов; • на основе экспертных оценок

Предварительный контроль – вид контроля, осуществляемый до фактического начала работ на основе реализации определенных правил, процедур и линий поведения, определяющих высокую вероятность достижения поставленных целей с желаемой динамикой.

Текущий контроль – вид контроля, осуществляемый непосредственно в ходе реализации процессов достижения поставленных целей и базирующийся на измерении и сопоставлении фактических результатов с плановыми. На основе выявленного негативного рассогласования с помощью механизма обратной связи реализуется корректирующее воздействие.

Заключительный (итоговый) контроль – вид контроля, осуществляемый после реализации процесса достижения цели (конечной или промежуточной) и обеспечивающий:

- оценку фактически достигнутых результатов по отношению к плановым;

- информацией процесс планирования будущих схем достижения аналогичных целей с учетом имеющегося опыта.

Финансовый контроль предполагает получение от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам. Эта отчетность, получаемая от крупных дочерних компаний, находящихся на важнейших рынках, служит основой для сравнения фактических показателей с плановыми и анализа причин отклонения. При этом основными являются показатели: уровень прибыли, издержки производства и их отношение к чистым продажам, эффективность капиталовложений, обеспеченность собственными средствами, финансовое состояние (платежеспособность и ликвидность) и др. Анализ этих показателей осуществляется как по производственным отделениям, так и по фирме в целом.

Организационно финансовый контроль осуществляется:

- в высшем звене управления – центральной службой;
- в производственных отделениях и дочерних компаниях – через бухгалтерии, финансовые службы, системы планирования.

Система централизованного финансового контроля позволяет поддерживать рациональное сочетание централизации и децентрализации его проведения.

Финансовый контроль осуществляется путем получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам, идентичным для местных и зарубежных дочерних компаний. Число позиций и сроки представления отчетности могут быть различными. В центре внимания находятся такие показатели, как уровень прибыли, издержки производства и их отношение к чистым продажам, эффективность капиталовложений,

обеспеченность собственными средствами, финансовое состояние и др. Анализ этих показателей осуществляется отдельно по каждому центру ответственности, а также по фирме в целом. Данный контроль позволяет видеть всю действительную картину состояния производства. И потому от его эффективности, в конечном счете, зависит качество принимаемых решений и своевременное их исполнение.

Административный контроль представляет собой контроль на уровне производственных отделений и дочерних компаний за соответствием хозяйственных результатов показателям, запланированным в текущем бюджете; сравнение объема фактических и планируемых продаж; анализ изменения доли фирмы на рынке как в целом, так и по отдельным продуктам и сегментам рынка, состояния портфеля заказов.

Административный контроль призван на систематической основе обеспечивать отслеживание и оценку выполнения объектом контроля текущих задач, программ, планов.

4.4 Формы и эффективность контроля

Весь управленческий контроль можно разделить на 2 основные формы, которые используются организациями:

- финансовый контроль;
- административный контроль.

1) Финансовый контроль даёт возможность прослеживать важнейшие экономические показатели деятельности хозяйствующих подразделений по стандартным формам, путём составления ими финансовой отчётности.

В центре внимания показатели:

- уровень прибыли;
- издержки производства;
- эффективность капитальных вложений;
- обеспеченность собственными средствами;

– платёжеспособность, ликвидность и др.

Контроль за деятельностью подразделений осуществляется через специальный аппарат (центральная служба), а также через бухгалтерию, финансовую службу, систему планирования. Они собирают информацию и обрабатывают информацию, характеризующую фактические результаты деятельности за определённый период, отклонения от плановых показателей и, особенно, по прибыли и затратам. Поэтому система планирования и учёта должны строиться по единой форме. Система централизованного контроля позволяет поддерживать определённое сочетание централизации и децентрализации в управлении, т.к. предусматривает передачу контроля за оперативной деятельностью низовых звеньев руководителям соответствующих подразделений.

2) Административный (оперативный) контроль призван систематически следить за выполнением производственной программы и текущих планов: контролируются показатели бюджета, сравниваются запланированные и фактические объёмы продаж, анализируются изменения доли фирмы на рынке и т.п.

В то же время общий управленческий контроль направлен на решение стратегических задач и требует централизации в управлении, а оперативный контроль – децентрализации.

Выполнение функций маркетинга и планирования связано непосредственно с функцией контроля, без которого не могут реализовать себя в полной мере другие функции централизованного управления. Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития как отдельных подразделений, так и всей фирмы.

В функцию контроля входят сбор, обработка, анализ информации и фактических результатах хозяйственной деятельности всех подразделений фирмы, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и

анализ причин этих отклонений; разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей.

Важной функцией контроля является разработка стандартной системы отчетности, проверка этой отчетности и ее анализ как по результатам хозяйственной деятельности фирмы в целом, так и каждого отдельного подразделения. Поэтому осуществление функции контроля отражается, в первую очередь, на организацию системы учета и отчетности, включающей финансовые производственные показатели деятельности и проведения их анализа.

Фирма широко использует различные формы контроля: финансовый (как основа общего управленческого контроля), качества продукции, ценообразования, административный.

Функция контроля, так же как и функция планирования, служит важнейшим средством централизации управления со стороны высшего руководства фирмы и одновременно позволяет достигать оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении фирмой в целом.

Эффективность – основное требование, предъявляемое к системе контроля. Эффективность контроля проявляется в нескольких аспектах:

- достижения целей контроля;
- обеспечения желательного поведения работников;
- соблюдения экономичности, означающей, что затраты на осуществление контроля окупаются.

Люди являются неотъемлемым элементом системы контроля в организации, на это обстоятельство, как правило, обращают внимание и теоретики, и практики. Человек имеет суждения, ожидания, рефлекссию. Он склонен искать способы ухода от жесткого контроля, приспосабливаться к применяемым методам и стандартам. Если человек плохо мотивирован, то никакие, даже самые лучшие, стандарты не будут достигнуты.

Человек всегда ведет себя в соответствии с ситуацией и очень чутко улавливает недостатки применяемой системы контроля. Если жестко контролировать дисциплину сотрудников, то это еще не будет означать, что, придя на работу вовремя, они будут усердно выполнять задания. Поэтому при разработке систем контроля менеджер должен учитывать поведение человека в организации.

Контроль должен быть наглядным и видимым. Его главное предназначение – предотвратить ошибки, отклонения от стандартов, не допустить кризисы, а не фиксация ошибок. Надо стремиться к тому, чтобы не схватить нарушителя за руку, а чтобы нарушения не произошло. Конечная цель контроля – решение задач, стоящих перед организацией, и своевременное предотвращение проблем, а не сбор текущей информации. Каждая компания должна стремиться к тому, чтобы ее контрольный механизм был совершенным с точки зрения предназначения и конечных целей.

Контроль должен быть постоянным, а не эпизодическим. Если подчиненные знают, что их проверяют изредка, то они вычисляют периоды наблюдений, и будут демонстрировать хорошую работу именно в это время. Но здесь надо быть очень умелым менеджером, так как излишняя частота наблюдений сделает контроль очень дорогим, а непродуманная наглядность приведет к нежелательному поведению.

Поведение, ориентированное на контроль, означает, что сотрудники всячески подчеркивают ту работу, где проводятся измерения, и пренебрегают той, где подобных измерений не ведется. Поэтому система контроля должна быть тщательно спроектирована, чтобы у сотрудников не было желания хорошо выглядеть при проведении контрольных измерений при полном игнорировании целей организации.

Например, строго контролируется своевременный приход на работу, а что сотрудник делает после этого, остается без внимания.

Другим аспектом проявления поведенческого эффекта является стремление работников скрывать истинную информацию и выдавать ту, за которую их поощряют. В итоге будут потеряны ориентиры для развития, контролеры не будут знать, сколько ресурсов должно быть затрачено на самом деле и какие цели реально могут быть достигнуты.

Проведение контроля возможно в том случае, когда стандарты имеют количественное измерение и соответствуют контролируемому виду деятельности. Если цели трудно измерить, то следует попытаться найти какой-то косвенный показатель.

Отсутствие измерителя означает, что у менеджера нет показателя результативности, а подчиненные не знают, каких результатов им следует добиться. Менеджер вынужден управлять по наитию, реагируя лишь на ситуацию, которая при подобном подходе легко может выйти из-под контроля. Поэтому, если цели невозможно измерить, от них лучше отказаться.

Эффективный контроль должен быть простым и гибким. Избыточная сложность делает его непонятным для подчиненных и вызывает естественное желание все упростить, что может привести к еще большей запутанности. Отсутствие гибкости не позволяет своевременно отреагировать на происходящие изменения, приводит к потере результативности и управляемости в организации.

Способствует повышению эффективности контроля создание информационно-управляющих систем (ИУС), снабжающих менеджеров информацией для принятия управленческих решений и позволяющих подавать на каждый уровень управления только необходимую информацию.

Таким образом, наличие системы контроля означает, что в организации есть способ удерживать деятельность под контролем. Существует огромное множество организаций, но принципы построения системы контроля универсальны для всех.

Тема 5. Информация и ее роль на предприятии. Понятие и виды информации

5.1 Понятие и роль информации в управлении

Любые изменения, происходящие в природе, в обществе, производстве, являются источником каких-то сведений, знаний, отражающих количественную и качественную характеристики того или иного явления, процесса, события. Все эти сведения в любой форме и любого содержания представляют собой информацию.

Информация – это совокупность сведений (собранных, обработанных и накопленных), отражающая уровень наших знаний о процессах, явлениях, событиях, фактах и их взаимосвязи.

Понятие информации в социально-экономических дисциплинах связывают с отражением в сознании человека окружающего его мира. Информация характеризует одну из важнейших сторон деятельности человека – познание мира (рисунок 5.1).

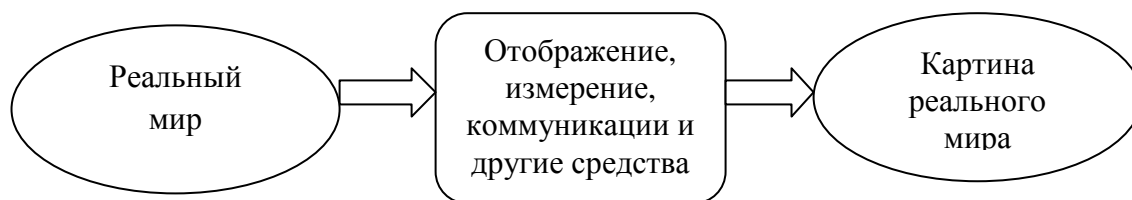


Рисунок 5.1 – Информация как познание мира

Примером процесса отражения реального мира является хозяйственная инвентаризация, отображающая на данный момент времени ситуацию с материальными средствами (ресурсами) предприятия.

Информационные модели

Трансформация отдельных данных и событий в интегрированную карту реального мира позволяет построить две последовательные модели:

- 1) информационно-разъясняющую;

2) информационно-управляющую.

Информационно-разъясняющая модель описывает происходящие процессы и позволяет принимать управленческие решения в соответствии с определёнными целевыми установками и критериями. Эта концепция находит применение в качестве представлений об эффективных комбинациях производственных факторов на входе, обеспечивающих достижение желаемых результатов на выходе (в натуральном и денежном выражении).

Информационно-управляющая модель отражает ситуацию накануне принятия решения и прогнозирует варианты её изменения на период после этого. Такая концепция находит применение в качестве управляющего процесса, охватывающего описание всех существующих взаимодействий производственной системы в целом, и основана на статистической оценке параметров.

Информация в управлении производством. В социально-экономической системе информация является средством коммуникации между людьми. Этим и определяется её роль в производстве, осуществление которого было бы невозможно без связей, коммуникаций.

Играя важную роль в деятельности человека, информация имеет большое значение в управлении производством. С точки зрения процесса управления информацию можно определить:

- как предмет управленческого труда;
- как совокупность сведений о состоянии управляемой, управляющей систем и внешней среды;
- как продукт управленческого труда.

Напомним еще, что управление производством есть информационная (кибернетическая) система, которую схематично представлена на рисунке 5.2.

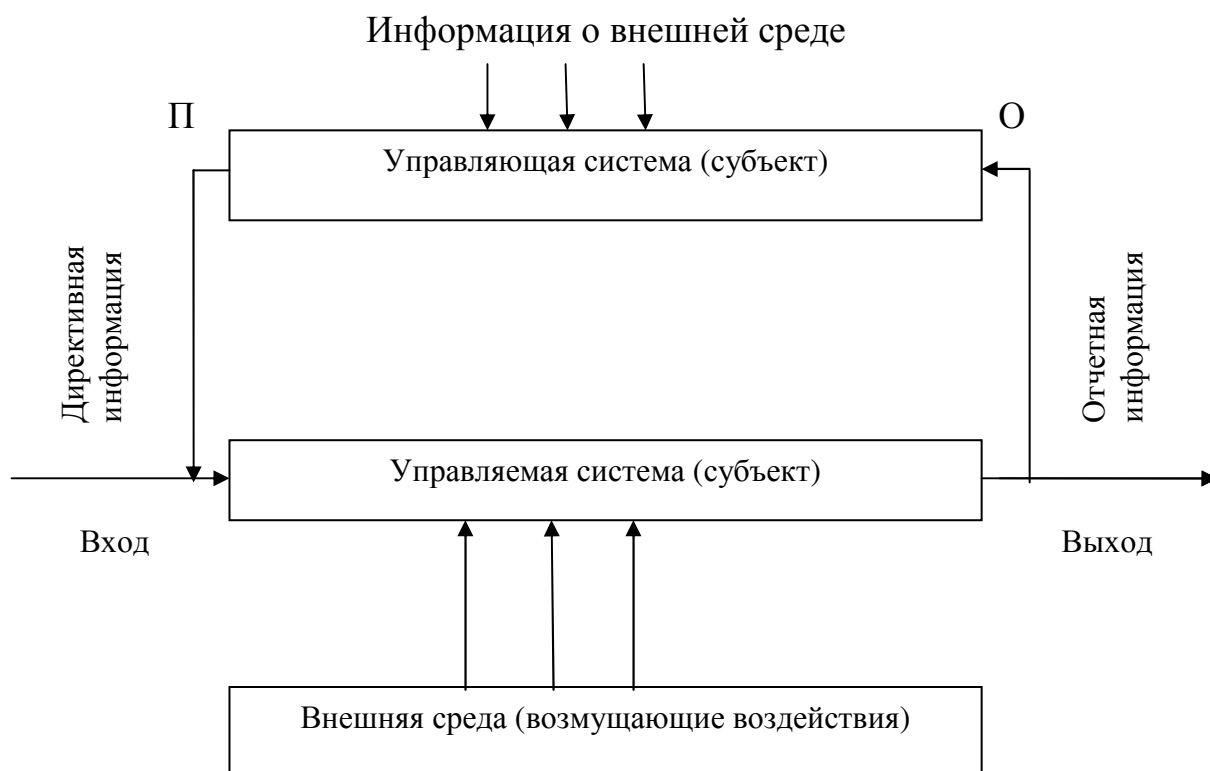


Рисунок 5.2 - Информационная система

В соответствии с кибернетическим подходом система управления представляет собой совокупность объекта управления (предприятие, его производство) и субъекта управления – управленческого аппарата (рис. 5.2). Последний объединяет в себе сотрудников, формирующих цели, разрабатывающих планы, вырабатывающих требования к принимаемым решениям, а также контролирующих их выполнение. В задачу же объекта управления входит выполнение планов, выработанных управленческим аппаратом, т.е. реализация той деятельности, для которой создавалась система управления.

Оба компонента системы управления связаны *прямой* (П) и *обратной* (О) *связями*. Прямая связь выражается потоком директивной информации, направляемой от управленческого аппарата к объекту управления, а обратная представляет собой поток отчётной информации о выполнении принятых решений, направляемых в обратном направлении.

Директивная информация порождается управленческим аппаратом в соответствии с целями управления и информацией о сложившейся экономической ситуации, об окружающей среде. Отчетная информация формируется объектом управления и отражает внутреннюю экономическую ситуацию, а также степень влияния на нее внешней среды (задержки платежей, нарушения подачи энергии, погодные условия, общественно-политическая ситуация в регионе и т.д.).

Внешняя среда влияет не только на объект управления, она поставляет информацию и управленческому аппарату, решения которого зависят от внешних факторов (состояния рынка, наличия конкуренции, величины процентных ставок, уровня инфляции, налоговой и таможенной политики).

Взаимосвязь информационных потоков (П и О), средств обработки, передачи и хранения данных, а также сотрудников управленческого аппарата, выполняющих операции по переработке данных, и составляет информационную систему экономического объекта.

Управление как воздействие субъекта на управляемый объект может быть осуществлено только путём передачи информации. Под этим углом зрения можно утверждать, что информация – это средство воздействия субъекта управления на управляемый объект.

В любой организации, как мы уже знаем, протекает два вида процессов:

- 1) по производству благ и услуг (материальных и нематериальных);
- 2) информационный.

Первый имеет место в управляемой (производственной) системе с производственным процессом, второй – в управляющей системе с процессом управления.

В производственной системе между элементами имеется физическая (вещественная) связь (движение предметов и средств труда или вещный обмен), в то время как в управляющей системе элементы взаимодействуют на основе

информационной связи: *прямой* – от субъекта к объекту и *обратной* – от объекта к субъекту.

Предмет управленческого труда. Им является то, на что направлены действия управленца, т.е. информация. Последнюю руководители, специалисты и технические исполнители собирают, передают, обрабатывают, хранят, используют в процессе управления.

Продукт управленческого труда. Им является информация, преобразованная служащими в качественно новые формы, диктуемые целью трудового процесса. Это может быть управленческое решение, справка, отчёт, приказ и т.д.

Все этапы и стадии процесса управления связаны с переработкой информации. Организационно-практическая деятельность руководителя и аппарата управления также во многом носит информационный характер. Без информации невозможно определить цели управления, оценить ситуацию, сформировать проблему, принять решение и проконтролировать его выполнение.

Носители информации. С момента возникновения информация имеет материальный носитель. Перечислим ряд носителей информации:

- документы;
- чертежи; схемы, фотографии, графики;
- газеты, журналы, книги;
- кинофильмы, диафильмы, слайды;
- записи на магнитной ленте и других запоминающих устройствах;
- сигналы, табло, стенды, условные знаки;
- память (мозг) человека.

Иногда роль информации в процессе управления абсолютизируют, а сам процесс управления рассматривают как процесс движения информации или же как процесс преобразования из исходной в командную, результирующую.

Процесс управления нельзя полностью сводить к преобразованию информации. Его содержание гораздо богаче. Воздействие на человека – не столько акт передачи ему информации, сколько сложный социально-психологический процесс взаимодействия людей, включающий такие факторы, которые не уместаются в понятие информации, – интересы, долг, дисциплина, воля, авторитет, мораль и др.

В осуществлении этих актов информация выступает как средство воздействия. Создаётся видимость, что передача информации и есть воздействие. Но это лишь внешняя сторона процесса управления. Одна и та же информация по-разному действует на различных людей. Ведь не только информация оказывает действие в процессе управления, но и человек воздействует на человека, по-разному используя информацию: как основу и средство воздействия в зависимости от того, кто или что является объектом воздействия.

5.2 Виды информации и ее классификация

Информация (от лат. Informatio – это осведомление, разъяснение, изложение) – в широком смысле абстрактное понятие, имеющее множество значений в зависимости от контекста. **В узком смысле этого слова** – сведения (сообщения, данные) независимо от формы их представления. В настоящее время не существует единого определения термина информация. С точки зрения различных областей знания данное понятие описывается своим специфическим набором признаков. **Информация** – совокупность данных, зафиксированных на материальном носителе, сохранённых и распространённых во времени и пространстве. Толковый словарь русского языка Ожегова приводит 2 определения слова «информация»:

1. **Сведения** об окружающем мире и протекающих в нем процессах, воспринимаемые человеком или специальным устройством.

2. **Сообщения**, осведомляющие о положении дел, о состоянии чего-нибудь. (Научно-техническая и газетная информации, средства массовой информации – печать, радио, телевидение, кино).

Информация и ее свойства являются объектом исследования целого ряда научных дисциплин, таких как: теория информации (математическая теория систем передачи информации), кибернетика (наука о связи и управлении в машинах и животных, а также в обществе и человеческих существах), семиотика (наука о знаках и знаковых системах), теория массовой коммуникации (исследование средств массовой информации и их влияния на общество), информатика (изучение процессов сбора, преобразования, хранения, защиты, поиска и передачи всех видов информации и средств их автоматизированной обработки), соционика (теория информационного метаболизма индивидуальной и социальной психики), информодинамика (наука об открытых информационных системах), информатология (наука о получении, сохранении и передаче информации для различных множеств объектов) и т. д.

В информатике наиболее часто используется следующее определение этого термина: «**Информация** – это осознанные сведения об окружающем мире, которые являются объектом хранения, преобразования, передачи и использования. **Сведения** – это знания, выраженные в сигналах, сообщениях, известиях, уведомлениях и т. д.». Каждого человека в мире окружает море информации различных видов.

Стремление зафиксировать, сохранить надолго свое восприятие информации было всегда свойственно человеку. Мозг человека хранит множество информации и использует для ее хранения свои способы, основа которых – двоичный код, как и у компьютеров. Человек всегда стремился иметь возможность поделиться своей информацией с другими людьми и найти надежные средства для ее передачи и долговременного хранения. Для этого в настоящее время изобретено множество способов хранения информации на

внешних (относительно мозга человека) носителях и ее передачи на огромные расстояния.

Основные виды информации по ее форме представления, способам ее кодирования и хранения, что имеет наибольшее значение для информатики, это:

– **графическая или изобразительная** – первый вид, для которого был реализован способ хранения информации об окружающем мире в виде наскальных рисунков, а позднее в виде картин, фотографий, схем, чертежей на бумаге, холсте, мраморе и др. материалах, изображающих картины реального мира;

– **звуковая** – мир вокруг нас полон звуков и задача их хранения и тиражирования была решена с изобретением звукозаписывающих устройств в 1877 г.); ее разновидностью является музыкальная информация – для этого вида был изобретен способ кодирования с использованием специальных символов, что делает возможным хранение ее аналогично графической информации;

– **текстовая** – способ кодирования речи человека специальными символами – буквами, причем разные народы имеют разные языки и используют различные наборы букв для отображения речи; особенно большое значение этот способ приобрел после изобретения бумаги и книгопечатания;

– **числовая** – количественная мера объектов и их свойств в окружающем мире; особенно большое значение приобрела с развитием торговли, экономики и денежного обмена; аналогично текстовой информации для ее отображения используется метод кодирования специальными символами – цифрами, причем системы кодирования (счисления) могут быть разными;

– **видеоинформация** – способ сохранения «живых» картин окружающего мира, появившийся с изобретением кино.

Существуют также виды информации, для которых до сих пор не изобретено способов их кодирования и хранения – это **тактильная**

информация, передаваемая ощущениями, *органолептическая*, передаваемая запахами и вкусами и др.

Для передачи информации на большие расстояния первоначально использовались кодированные световые сигналы, с изобретением электричества – передача закодированного определенным образом сигнала по проводам, позднее – с использованием радиоволн.

С появлением компьютеров (или, как их вначале называли в нашей стране, ЭВМ – электронные вычислительные машины) вначале появилось средство для обработки числовой информации. Однако в дальнейшем, особенно после широкого распространения персональных компьютеров (ПК), компьютеры стали использоваться для хранения, обработки, передачи и поиска текстовой, числовой, изобразительной, звуковой и видеoinформации. С момента появления первых персональных компьютеров – ПК (80-е годы 20 века) – до 80 % их рабочего времени посвящено работе с текстовой информацией.

Хранение информации при использовании компьютеров осуществляется на магнитных дисках или лентах, на лазерных дисках (CD и DVD), специальных устройствах энергонезависимой памяти (флэш-память и пр.). Эти методы постоянно совершенствуются, изобретаются новые устройства и носители информации. Обработку информации (воспроизведение, преобразование, передача, запись на внешние носители) выполняет процессор компьютера. С помощью компьютера возможно создание и хранение новой информации любых видов, для чего служат специальные программы, используемые на компьютерах, и устройства ввода информации.

Особым видом информации в настоящее время можно считать *информацию, представленную в глобальной сети Интернет*. Здесь используются особые приемы хранения, обработки, поиска и передачи распределенной информации больших объемов и особые способы работы с различными видами информации. Постоянно совершенствуется программное

обеспечение, обеспечивающее коллективную работу с информацией всех видов.

Первичные данные получаются в результате специально проведенных для решения конкретной маркетинговой проблемы так называемых «полевых» маркетинговых исследований, их сбор осуществляется путем наблюдений, опросов, экспериментальных исследований.

Под **вторичными данными**, применяемыми при проведении так называемых «кабинетных» маркетинговых исследований, понимаются данные, собранные ранее из внутренних и внешних источников для целей, отличных от целей маркетинговых исследований. Другими словами, вторичные данные не являются результатом проведения специальных маркетинговых исследований.

Кабинетные исследования являются наиболее доступным и дешевым методом проведения маркетинговых исследований. Для малых, а порой и средних организаций – это практически доминирующий метод получения маркетинговой информации.

Сбор вторичной информации обычно предшествует сбору первичной информации. Вторичные данные помогают исследователю более глубоко ознакомиться с ситуацией в отрасли, с тенденциями изменения объема продаж и прибыли, конкурентами, последними достижениями науки и техники.

Внутренние и внешние источники информации

Внутренними источниками служат отчеты компании, беседы с сотрудниками отдела сбыта и другими руководителями и сотрудниками, маркетинговая информационная система, бухгалтерские и финансовые отчеты; отчеты руководителей на собраниях акционеров; сообщения торгового персонала, отчеты о командировках, обзоры жалоб и рекламаций потребителей, благодарственные письма, планы производства и НИОКР, протоколы заседаний руководства, деловая корреспонденция фирмы и др.

Внешними источниками являются данные международных организаций (Международный валютный фонд, Европейская организация по сотрудничеству

и развитию, ООН); законы, указы, постановления государственных органов, выступления государственных, политических и общественных деятелей, данные официальной статистики, периодической печати, результаты научных исследований и т.п. К источникам внешней вторичной информации также относятся: выставки, ярмарки, совещания, конференции, презентации, дни открытых дверей, коммерческие базы и банки данных.

За последние годы в связи с развитием компьютерных сетей появилась возможность пользоваться их услугами как для специализированных маркетинговых фирм, так и для специалистов маркетинговых подразделений организаций, осуществляющих данные исследования самостоятельно. Так через сети Интернета можно получить информацию о состоянии рынка определенных товаров в различных странах.

Внешнюю информацию можно подразделить на официально опубликованную, доступную для всех, и на так называемую синдикативную информацию, недоступную для широкой публики и издаваемую отдельными организациями; такая информация приобретается за деньги. Специальные информационно-консультационные организации собирают и обрабатывают первичную информацию, а затем ее продают, скажем, своим подписчикам.

Внутренние источники информации

Внутренняя вторичная информация – это информация, которая циркулирует в сфере предприятия (во внутренней среде): финансовые отчеты, цены, продажи и т.п. Источник, который содержит внутреннюю вторичную информацию, называется внутрифирменным. Можно выделить следующие источники внутрифирменной информации:

- бухгалтерские документы: счета, квитанции, накладные, которые позволяют узнать количество приобретенного места, стоимость заказа, ассортимент, место доставки;
- затраты на рекламу, организацию торговли, складирование, транспорт и т.д.;

– отчеты о продажах;

– прочие материалы – результаты ранее проводившихся маркетинговых исследований, использовавшиеся рекламные макеты и модули, отчеты по анкетированию и т.п.

Внутрифирменная вторичная информация, как правило, используется для анализа внутренней среды организации, определения слабых и сильных сторон организации, для составления прогнозов и плана действий в маркетинговой среде.

Документооборот предприятия как основа принятия управленческих решений. Рассмотрим критерии пригодности документов, содержащих вторичную информацию, целям принятия управленческих решений.

Полнота. Этот критерий означает обязательность проведения полноценного поиска информации по источнику в полном объеме.

Актуальность. Как правило, информация, которая требуется для анализа ситуации, актуальна только в конкретные, ограниченные интервалы времени. Она может оказаться устаревшей и неприемлемой.

Доступность. В настоящее время ничего недоступного нет. Вопрос только в цене и усилиях, которые исследователь готов затратить для получения документов.

Степень достоверности. Решение о степени достоверности того или иного источника является очень важным критерием. Любая информация содержит искажения, неточности, несоответствия и т.п. Вторичная переработка ее может значительно увеличить погрешности. Достоверность информации очень важно определить до начала исследования.

Независимость. Большинство информационных источников, в особенности СМИ, являются зависимыми от реальных владельцев.

Релевантность. Соответствие информации решаемым задачам и ее направленность.

Достаточность. Избыточность информации мешает и отвлекает на детали, которые не имеют значения для решаемой задачи. Получить информацию недостаточно. Нужно привести ее к виду, удобному для прочтения и анализа: удалить ненужную и устаревшую информацию, информационные шумы, структурировать документы для дальнейшей аналитики.

Системность. Документы должны быть объединены в целостную систему, не быть разрозненными. Иначе понимание процесса может быть нарушено.

При проверке пригодности и достоверности документов необходимо ответить на следующие вопросы:

- что представляет собой документ (тип документа);
- кто автор документа;
- время создания документа;
- каковы цели создания документа;
- какова надежность содержащейся информации;
- какова достоверность содержащейся информации;
- каковы источники содержащейся в документе информации.

Ответы на эти вопросы позволят получить общее представление о содержащейся в документе информации и степени его соответствия целям принятия управленческих решений.

Внешние источники информации. Внешняя вторичная информация – это информация, которая циркулирует за рамками предприятия (во внешней среде): информация о конкурентах, поставщиках, потребителях и т.п. Источник, который содержит внешнюю вторичную информацию, называется внешним. В таблице 5.1 перечислены основные виды внешней информации, источники ее получения, и приведена краткая характеристика внешней вторичной информации.

Таблица 5.1 - Характеристика и источники получения внешней вторичной информации

Информация	Характеристика	Источники получения
Экономическая информация	Общая информация по экономике страны, региона и т.п.	Государственные службы, сборники, новостные издания и др.
Биржевая и финансовая информация	Информация о котировках ценных бумаг, валютных курсах, учетных ставках, рынках товаров и капиталов, инвестициях и т.д.	Специальные службы биржевой и финансовой информации, брокерские компании, банки и др.
Профессиональная и научно-техническая информация	Профессиональная информация для специалистов (юристов, экономистов, и т.д.), научно-техническая (научно-технические журналы, описание патентов и т.д.), справочная информация в фундаментальных и прикладных областях науки	Предоставляется государственными службами, различными коммерческими организациями, научно-исследовательскими учреждениями и др.
Коммерческая информация	Информация о предприятиях и организациях, направлениях их работ и выпускаемой продукции, ценах, о финансовом состоянии, деловых связях, сделках, деловые новости в области экономики и бизнеса и т.д.	Предоставляется самими участниками рынка либо в виде электронных баз данных, либо периодически обновляемых печатных изданий
Статистическая информация	Показатели, рассчитанные по совокупности компаний, банков и других организаций, по определенным рынкам, географическим и административным территориям и т.д.	Предоставляется чаще всего государственными статистическими службами в виде различных статистических сборников, как в печатном, так и в электронном виде
Массовая и потребительская информация	Информация, рассчитанная на широкий круг пользователей, например информация служб новостей и агентств прессы, информация о погоде, расписании транспорта и т.д.	Средства массовой информации, телекоммуникационные сети, различные справочные издания для массового пользования (телефонные справочники, справочники отелей и ресторанов и т.п.)
Заказные маркетинговые исследования	Информация, предоставляемая фирмами, которые выполняют маркетинговые исследования по заказу клиентов	Маркетинговые исследования проводятся обычно специальными коммерческими фирмами

Внешнюю вторичную информацию используют, как правило, для анализа внешней среды, определения возможностей и угроз организации, для составления прогнозов и плана действий в маркетинговой среде.

Тема 6. Управленческие решения. Понятие и виды решений. Этапы рационального решения. Модели и методы принятия решений

6.1 Управленческие решения

Управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Импульсом управленческого решения является необходимость ликвидации, уменьшения актуальности или решения проблемы, то есть приближение в будущем действительных параметров объекта (явления) к желаемым, прогнозным.

Для решения проблемы необходимо ответить на следующие вопросы:

- Что делать (какие новые потребности потребителей необходимо удовлетворять, либо на каком качественном уровне необходимо удовлетворять старые потребности)?
- Как делать (по какой технологии)?
- С какими производственными затратами делать?
- В каком количестве?
- В какие сроки?
- Где (место, производственное помещение, персонал)?
- Кому поставлять и по какой цене?
- Что это даст инвестору и обществу в целом?

Термин «управленческое решение» употребляется в двух основных значениях – как процесс и как явление. Как **процесс УР** – это выполнение восьми основных процедур: информационная подготовка, разработка вариантов, согласование вариантов, выбор одного варианта, утверждение, реализация, контроль выполнения УР и информирование инициатора решения.

УР можно сравнить с дирижером, в ведении и под контролем которого находятся все другие решения.

Процесс подготовки и реализации УР является ответственным, требующим использования теоретических и методических разработок отечественных и зарубежных ученых, а также накопленного и систематизированного практического опыта.

УР – это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее функционировании. Оно состоит в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или в изменении существующей цели. УР составляет основу процесса управления. Ряд УР может быть представлен набором более мелких, каждое из которых должно внести свой вклад в решение общей проблемы. В рамках предприятия или организации руководителю приходится принимать все типы решений. Поэтому от инициатора общего УР требуются хорошие знания и в технологических областях, а возможно, и в биологических. Например, главный врач поликлиники обязан принимать и УР, и решения, связанные с техническим обеспечением, и решения в медицинской области на консилиумах, при операциях и т.д.

Требования к управленческим решениям:

– выполнимость – своевременность – оптимальность – законность – полномочность – справедливость – непротиворечивость – простота – краткость – ясность изложения.

Управленческое решение – выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

Цель управленческого решения – обеспечить движение к реализации поставленных перед организацией задач.

Характеристики управленческих решений:

- временной горизонт;
- обратимость;

- эффект воздействия;
- периодичность;
- соответствие «ценностям».

Виды управленческих решений:

- по степени новизны: запрограммированные, незапрограммированные;
- по подходам к принятию: интуитивные, основанные на опыте, рациональные;
- по масштабам воздействия: общие, частные;
- по времени действия: стратегические, оперативные;
- по прогнозируемым свойствам: с определенным результатом, с вероятным исходом;
- по количеству критериев: однокритериальные, многокритериальные;
- по направлениям воздействия: внутренние, внешние;
- по глубине воздействия: одноуровневые, многоуровневые;
- по способу принятия: индивидуальные, коллективные.

6.2 Понятие и виды управленческих решений

Принятие решений составляет суть управленческого процесса, его исходную и наиболее ответственную стадию.

От правильности и своевременности управленческих решений зависит эффективность руководства и, следовательно, эффективность работы организации. Что же такое решение? В процессе управления менеджер постоянно сталкивается с необходимостью выбора одного из нескольких возможных вариантов действия для разрешения какой-либо проблемы. Результат этого выбора и будет решением. Таким образом, **управленческое решение** – это обдуманный выбор альтернативы, осуществленный менеджером; акт, направленный на разрешение проблемной ситуации и достижение определенной цели.

Любое решение есть творческий и в то же время директивный акт, в котором проявляются ум, воля, компетентность, социальная зрелость, воображение, организаторские способности и мера готовности руководителя взять на себя ответственность за возможные последствия своих действий.

Во всяком решении предусматривается программа работ, имеющих целью устранение или, говоря точнее, разрешение существующих в организации проблем экономического, социально-психологического или организационно-технологического порядка.

Проблему можно схематично представить как разницу между тем, что есть по данному вопросу в настоящее время, и тем, что необходимо достичь (рисунок 6.1).



Рисунок 6.1- Схематическое изображение проблемы

Величина этой разницы определяет масштаб и сложность решения соответствующей проблемы.

В управленческих решениях отображается прогнозируемое состояние организации. По мнению П. Друкера, стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с будущим решений, принимаемых сегодня. Не ошибемся, если скажем: жизнь заключается в том, чтобы принимать правильные решения.

Для менеджера принятие решений – это постоянная и весьма ответственная работа. Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает руководитель любого уровня, формулируя цели и добиваясь их

достижения. Поскольку принятые решения касаются не только менеджера, но и других людей, а во многих случаях и всей организации, понимание природы и сути принятия решений чрезвычайно важно для каждого, кто хочет добиться успеха в области управления.

В процессе управления организацией принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. Тем не менее, существуют некоторые общие признаки, позволяющие это множество определенным образом классифицировать.

Рассмотрим основные виды управленческих решений по характерным признакам:

- по масштабу воздействия – общие, касающиеся всех организаций, и частные, распространяющиеся только на отдельные подразделения;
- характеру целей – стратегические (рассчитанные на сравнительно большую перспективу) и краткосрочные (тактические и оперативные), ориентируемые на реализацию ближайших целей;
- источнику возникновения – инициативные и принимаемые под давлением внешних факторов (сдвиги в рыночной конъюнктуре, изменения в правовых актах и др.);
- способу реализации – директивные (прямые, обязательные к исполнению, оформляемые приказом, распоряжением или иным нормативным актом) и косвенные (выраженные в рекомендательной форме);
- времени действия – долгосрочные, среднесрочные (текущие), оперативные;
- сфере реализации решения могут быть связаны с производством, сбытом, научными исследованиями, кадрами и т.п., а по содержанию бывают техническими, экономическими, социальными. *Технические* решения принимаются по поводу объективных факторов деятельности организации – использования оборудования, технологий и др. *Экономические* решения связаны с затратами, которые несет организация, и обусловленными ими

результатами. **Социальные** решения принимаются в отношении условий труда персонала, его оплаты, льгот, гарантий;

– способу выработки – интуитивные, адаптационные и аналитические (рациональные) решения.

Интуитивное решение основывается на предположении руководителя, что его выбор правилен (интуиция – способность предугадывать, предполагать, предвидеть). На данное решение влияет так называемое шестое чувство, своего рода озарение, посещающее наиболее опытных менеджеров, обладающих широким кругозором и одновременно располагающих минимальным временем, не позволяющим долго раздумывать над ситуацией.

Адаптационное решение основывается на общих знаниях, здравом смысле и имеющемся у руководителя позитивном (или негативном) опыте. Оно предполагает действия, которые в аналогичной ситуации в прошлом были успешными (с поправкой, разумеется, на сегодняшний день). Положительной стороной такого решения является простота и оперативность его принятия.

Аналитическое (рациональное) решение отличается от других тем, что не зависит от прошлого опыта. Оно обосновывается с помощью объективного аналитического процесса. Рациональное решение предполагает использование научных методов и объективных критериев. Однако и в этом случае полный рационализм невозможен. Аналитические методы подразделяются:

- по уровню новизны – рутинные (стереотипные, стандартные, традиционные, типичные) и творческие (новаторские, инновационные);
- степени формализации проблем – программируемые (детерминированные) и непрограммируемые (недетерминированные);
- объему информационного обеспечения – определенные и неопределенные (принимаемые в условиях неопределенности и риска);
- форме принятия – единоличные и групповые (коллегиальные);
- способу фиксации – письменные и устные.

В многообразии решений следует выделить стратегические решения, которые принимаются, как правило, на верхнем или близком к нему уровне иерархии управления организацией, там, где сосредоточена власть. Принятие решений подобного типа отличается, как правило, высокими рисками, вероятностью крупных выгод и потерь. Стратегические решения ставят целью разработку новых продуктов и услуг и снятие с производства устаревших, расширение занимаемой рыночной ниши и завоевание новых рынков, обогащение инновационных видов деятельности и др., постоянно имея в виду закрепление существующего – приобретение нового конкурентного преимущества.

Отнесение прогнозируемого решения к той или иной классификационной группе уже само по себе свидетельствует о его целенаправленности, облегчает программу его разработки и последующей реализации, выбор источников информационного обеспечения и вообще заблаговременно подготавливает поле принятия решения.

Классификация управленческих решений носит во многом условный характер. Однако требования, предъявляемые к качеству управленческих решений, обычно постоянны.

Каждое управленческое решение, принимаемое в соответствии с его назначением, должно отвечать следующим требованиям:

- иметь ясную цель;
- быть обоснованным, т.е. содержать количественную, расчетную основу, объясняющую мотив выбора именно данного решения из ряда других возможных;
- иметь адресатами сроки исполнения (т.е. иметь ориентацию на определенных исполнителей и конкретные даты исполнения решений);
- быть непротиворечивым, т.е. всесторонне согласованным как с внутренними, так и с внешними обстоятельствами, а также с предшествующими и предстоящими решениями;

- быть правомочным, т.е. опираться на требования правовых актов, нормативных документов, указаний и распоряжений руководителей, а также учитывать обязанности и права руководства и подчиненных;

- быть эффективным, т.е. наилучшим из возможных в отношении ожидаемого итога к затратам;

- быть конкретным, т.е. отвечать на вопросы: как, когда и где действовать?

- быть своевременным, т.е. приниматься тогда, когда реализация этого решения может привести к поставленной цели;

- обладать достаточной полнотой, краткостью, четкостью, быть понятным исполнителям без каких-либо дополнительных уточнений и разъяснений.

Эти требования необходимо в полной мере учитывать в процессе подготовки, принятия и организации выполнения принятых решений.

Решение – один из необходимых моментов волевого действия руководителя. Быстрота, правильность и четкость решений зависят от умения руководителя творчески мыслить, от его личных качеств (решительность, инициативность, смелость, стремление к самостоятельному выполнению возложенных на него обязанностей) и организаторских способностей.

6.3 Этапы рационального решения

Принятию решений предшествует ответственная и напряженная работа по обоснованию именно определенного решения. Процесс подготовки и реализации управленческих решений включает следующие этапы:

1. Выявление и формулирование проблемы.
2. Формирование группы по подготовке решения.
3. Сбор информации и анализ проблемы.
4. Подготовка и обоснование вариантов решения.
5. Выбор и принятие решения.

6. Организация исполнения решения.

7. Контроль и оценка результатов исполнения решения.

На первом этапе осуществляется выявление проблемной ситуации в объекте управления, для решения которой требуется управляющее воздействие системы управления. Проблемные ситуации возникают при отклонении нормального процесса функционирования объекта управления в результате внутренних и внешних возмущений. Проблемы также возникают в результате анализа итогов функционирования объекта управления в прошедшем периоде, оценки степени использования ресурсов и т. п.

Формирование проблемы и цели управленческого решения осуществляет руководитель. Важную роль в принятии решений играет определение целей.

На втором этапе руководитель формирует группу квалифицированных специалистов, которые, по его мнению, в состоянии подготовить варианты решения проблемы. В необходимых случаях руководитель самостоятельно выполняет эту работу.

На третьем этапе сформированная группа по подготовке решения проблемы осуществляет сбор и обработку информации, необходимой для подготовки управленческого решения.

Для определения характерных особенностей проблемы, выявления причин ее нерешенности привлекается необходимая информация. К такой информации относится директивная, нормативная информация, в том числе и ранее принятые решения по данной проблеме. Принимается во внимание только значимая достоверная информация. Она обобщается в блоки, каждый из которых может представлять один из возможных вариантов решения проблемы. **Качество собранной информации должно** оцениваться по достоверности, точности, полноте, актуальности, ценности, полезности. На основе собранной информации производится анализ проблемной ситуации.

Особенно важно при сборе и обработке информации изучить существующую нормативно-правовую базу, поскольку правомочность решений

определяется нормативными актами, а также это позволит обеспечить непротиворечивость принимаемых решений. Однако, нормативно-правовая база нередко отстает от требований и изменившихся условий государственного управления. Поэтому при подготовке решения необходимо предусмотреть проведение экспертизы действующих нормативно-правовых документов по данной проблеме. В случае их оторванности от реалий государственного управления важно при разработке вариантов решения предусмотреть принятие обращений в соответствующие органы о необходимости внесения требуемых изменений в эти документы.

На четвертом этапе группа разрабатывает на основе выбранных методов варианты решения проблемы. В качестве методов выработки вариантов решений используются:

1. Метод аналогии.
2. Метод эксперимента.
3. Экономико-математические методы.
4. Метод имитационного моделирования.
5. Метод деловых игр.
6. Методы системного анализа.

В каждом варианте решения должны определяться основные направления достижения цели (решения проблемы), конкретные исполнители решения, необходимые ресурсы, сроки достижения цели, предполагаемые социальные последствия от реализации решения. Таким образом, найденные при помощи научных методов варианты управленческого решения представляются руководителю, который делает окончательный выбор и утверждение управленческого решения.

Согласование и рассмотрение возможных альтернатив. Альтернативные варианты сравниваются по заранее принятым критериям и с учетом поставленной цели. Одни решения имеют ограниченное число альтернатив, а другие – большой диапазон выбора. На основе более тщательного анализа,

изучения ситуации выбирается наиболее реальное направление. Сопоставление вариантов решений осуществляется по различным показателям. В качестве таких показателей могут использоваться степень решения проблемы, затраты ресурсов, продолжительность реализации решения, социальные последствия для объекта управления.

На шестом этапе этого процесса осуществляется организация исполнения решения. На данном этапе, прежде всего, обеспечивается доведение решения до исполнителя или исполнителей, которые разрабатывают план мероприятий по его исполнению и доводят его до сведения руководителя администрации. В зависимости от размера возможных потерь из-за промедления вариант решения или дополнительно изучается с привлечением новой информации или принимается оперативное решение с направлением ресурсов на обеспечение мероприятия.

Принятое решение обязательно подкрепляется конкретным и детализированным планом мероприятий по его реализации с распределением ответственности по исполнителям. Кроме этого, по отдельным сложным и длительным решениям, требующим согласования деятельности разных исполнителей, дополнительно разрабатываются графики проведения работ в соответствии с их технологией. Иначе не удастся осуществить задуманное.

На последнем, седьмом этапе производится контроль и оценка результатов исполнения решения. На основе учета опыта и методов анализа предыдущих решений совершенствуется практика принятия решения.

Оценка результатов деятельности заключается в том, что полученные результаты реализации управленческого решения сравниваются с ожидаемыми. Если результаты не совпадают с прогнозами и планами, то осуществляется коррекция действий для достижения запланированного результата, т. е. возникает необходимость разработки и принятия нового управленческого решения.

Причинами корректировок решений в процессе их реализации может быть плохая организация исполнения решения, резкие изменения в обстановке, вызванные внешними причинами, недоработанность самого решения и некоторые другие. Когда прежнее решение теряет свою действенность, оно может дезорганизовать работу. Нередко для корректировки решения достаточно внести в него несколько дополнений, но бывают случаи, когда приходится принимать новое решение. В обоих случаях руководитель должен быстро довести до исполнителей информацию о внесенных коррективах.

6.4 Модели и методы принятия решений

Модель – это представление объекта системы или идеи в некоторой форме отличной от самой целостности. Она является упрощенным изображением конкретной жизненной (управленческой) ситуации. Другими словами, в моделях определенным образом отображаются реальные события, обстоятельства и т.д. Существует ряд причин обуславливающих использование модели вместо попыток прямого воздействия с реальным миром:

- сложность реального мира (реальный мир организации исключительно сложен и фактическое число перемены, относящихся к конкретной проблеме, значительно превосходит возможности любого человека, и постичь его можно упростив реальный мир с помощью моделирования);
- экспериментирование (встречается множество управленческих ситуаций, в которых желательно опробовать и экспериментально проверить альтернативные варианты решения проблемы. Определенные эксперименты в условиях реального мира могут и должны быть выполнены. Когда фирма «Боинг» проектирует новый самолет, «Ниссан» новый автомобиль, «Ай Би Эм» – новую модель компьютера, они всегда изготавливают образец, проверяют его в реальных условиях и только потом начинают полномасштабное производство. Но прямое экспериментирование такого типа дорого стоит и требует времени. Существуют

бесчисленные критические ситуации, когда требуется принять решение, но нельзя экспериментировать в реальной жизни.);

– ориентация управления на будущее (невозможно наблюдать явление, которое еще не существует и может быть никогда не состоится, как и проводить прямые эксперименты. Однако многие руководители стремятся рассматривать только реальные и осязаемые, и это, в конечном счете, должно выразиться в их повороте к чему-то видимому). Моделирование – единственный к настоящему времени систематизированный способ увидеть варианты будущего и определить потенциальные последствия альтернативных решений, что позволяет их объективно сравнивать.

Прежде чем рассмотреть широко используемые современными организациями модели, необходимо описать **три базовых типа моделей**:

– **физическая модель** (представляет то, что исследуется, с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы). Отличительная характеристика физической модели состоит в том, что в некотором смысле она выглядит как моделируемая целостность. (Пример: чертеж завода, его уменьшенная фактическая модель, такая физическая модель упрощает визуальное восприятие и помогает установить, сможет ли конкретное оборудование физически разместиться в пределах отведенного для него места, а также разрешить сопряженные проблемы. Автомобильные и авиационные предприятия всегда изготавливают физические уменьшенные копии новых средств передвижения, чтобы проверить определенные характеристики. Будучи точной копией, модель должна вести себя аналогично разрабатываемому новому автомобилю или самолету, но при этом стоит она много меньше настоящей);

– **аналоговая модель** (представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой). Пример аналоговой модели – организационная схема. Выстраивая ее, руководство в состоянии представить себе цепи прохождения команд и формальную зависимость между индивидами и деятельностью. Такая аналоговая модель явно

более простой и эффективный способ восприятия и проявления сложных взаимосвязей структуры крупной организации, чем, скажем, составление перечня взаимосвязи всех работников;

– **математическая модель** (в этой модели, называемой также символической, используются символы для описания свойств или характеристик объекта или события).

Построение модели является процессом. *Основные этапы этого процесса* – постановка задачи, построение, проверка на достоверность, применение и обновление модели.

Постановка задачи. Первый и наиболее важный этап построения модели, способный обеспечить правильное решение управленческой проблемы, состоит в постановке задачи. Правильное использование математики или компьютера не принесет никакой пользы, если сама проблема не будет точно диагностирована. Правильная постановка задачи важнее даже, чем ее решение. Для нахождения приемлемого или оптимального решения задачи нужно знать, из чего она состоит. Как ни просто и прозрачно данное утверждение, чересчур многие специалисты игнорируют очевидное. Миллионы долларов расходуются ежегодно на поиски элегантных и глубокомысленных ответов на неверно поставленные вопросы. Далее, из того только, что руководитель осведомлен о наличии проблемы, вовсе не следует факт идентификации истинной проблемы. Руководитель обязан уметь отличать симптомы от причин.

Построение модели. После правильной постановки задачи следующим этапом процесса предусмотрено построение модели. Разработчик должен определить главную цель модели, какие выходные нормативы или информацию предполагается получить, используя модель, чтобы помочь руководству разрешить стоящую перед ним проблему. Также необходимо определить какая информация требуется для построения модели, удовлетворяющей этим целям и выдающей на выходе нужные сведения.

Проверка модели на достоверность. После построения модели ее следует проверить на достоверность. Один из аспектов проверки заключается в определении степени соответствия модели реальному миру. Специалист по науке управления должен установить – все ли существенные компоненты реальной ситуации встроены в модель. Проверка многих моделей управления показала, что они несовершенны, поскольку не охватывают всех релевантных переменных. Естественно, чем лучше модель отражает реальный мир, тем выше ее потенциал как средства оказания помощи руководителю в принятии хорошего решения, если предположить, что модель не слишком сложна в использовании. Второй аспект проверки модели связан с установлением степени, в которой информация, получаемая с ее помощью, действительно помогает руководству совладать с проблемой.

Применение модели. После проверки на достоверность модель готова к использованию. Ни одну модель науки управления нельзя считать успешно выстроенной, пока она не принята, не понята и не применена на практике. Это кажется очевидным, но зачастую оказывается одним из самых тревожных моментов построения.

Обновление модели. Даже если применение модели оказалось успешной, почти наверняка она потребует обновления. Руководство может обнаружить, что форма выходных данных не ясна или желательны дополнительные данные. Если цели организации изменяются таким образом, что это влияет на принятие решений, модель необходимо соответствующим образом модифицировать. Аналогичным образом изменение во внешнем окружении – например, появление новых потребителей, поставщиков или технологий – может обесценить допущение исходную информацию, на которых основывалась модель при построении.

Как все средства и методы, модели могут привести к ошибкам. Эффективность модели может быть снижена действием ряда потенциальных **погрешностей:**

– **недостоверные исходные допущения** (любая модель опирается на некоторые исходные допущения и предпосылки. Это могут быть поддающиеся оценке предпосылки, которые можно объективно проверить и просчитать. Некоторые предпосылки не поддаются оценке и не могут быть объективно проверены. Никто не знает наверняка, произойдет ли это действительно. Поскольку такие предпосылки являются основой модели, то точность последней зависит от точности предпосылок. Модель нельзя использовать для прогнозирования, например, потребности в запасах, если неточны прогнозы сбыта на предстоящий период);

– **информационные ограничения** (основная причина недостоверности предпосылок и других затруднений – это ограниченные возможности в получении нужной информации, которые влияют и на построение и на использование моделей. Точность моделей определяется точностью информации по проблеме. Построение модели наиболее затруднительно в условиях неопределенности. Когда необходимая информация настолько неопределенна, что ее трудно получить, исходя из критерия объективности, руководителю, возможно, целесообразнее положиться на свой опыт, способность к суждению, интуицию и помощь консультантов);

– **страх пользователей** (модель нельзя считать эффективной, если ею не пользуются. Основная причина не использования модели заключается в том, что руководители, которым она предназначена, могут не вполне понимать получаемые с помощью модели результаты и потому боятся ее применять);

– **слабое использование на практике** (согласно ряду исследований уровень методов моделирования в рамках науки управления превосходит уровень использования модели. Одна из причин такого положения дел – страх. Другие причины – это недостаток знаний и сопротивление переменам. Данная проблема подкрепляет желательность того, чтобы на стадии построения модели штабные специалисты привлекали к этому делу пользователей. Когда люди имеют

возможность обсудить и лучше понять вопрос, метод или предполагаемое изменение, их сопротивление обычно снижается);

– **чрезмерная стоимость** (выгоды от использования модели должны с избытком оправдывать ее стоимость. При установлении издержек на моделирование руководству следует учитывать затраты времени руководителей высшего и низшего уровней на построение моделей и сбор информации, расходы и время на обучение, стоимость обработки и хранения информации.

Число всевозможных конкретных моделей почти также велико, как и число проблем, для разрешения которых они были разработаны. Наиболее распространенными типами моделей науки управления являются теория игр, модели теории очередей или модель оптимального обслуживания, модели управления запасами, модели линейного программирования, имитационное моделирование, экономический анализ.

1. Теория игр. Одна из важнейших переменных, от которой зависит успех организации, – конкурентоспособности. Очевидно, способность прогнозировать действия конкурентов означает преимущество для любой организации. Теория игр – метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов.

Теорию игр изначально разработали военные с тем, чтобы в стратегии можно было учесть возможные действия противника. В бизнесе игровые модели используются для прогнозирования реакции конкурентов на изменение цен, новые компании поддержки сбыта, предложения дополнительного обслуживания, модификацию и освоение новой продукции. Если, например, с помощью теории игр руководство устанавливает, что при повышении цен конкуренты не сделают того же, оно, вероятно, должно отказаться от этого шага, чтобы не попасть в невыгодное положение в конкурентной борьбе.

Теория игр используется не так часто, как другие модели. К сожалению, ситуации реального мира зачастую очень сложны и настолько быстро изменяются, что невозможно точно спрогнозировать, как отреагируют

конкуренты на изменение тактики фирмы. Тем не менее, теория игр полезна, когда требуется определить наиболее важные и требующие учета факторы в ситуации принятия решений в условиях конкурентной борьбы. Эта информация важна, поскольку позволяет руководству учесть дополнительные переменные или факторы, может повлиять на ситуацию и, тем самым, повысит эффективность решения.

2. Модель теории очередей. Модель теории очередей или модель оптимального обслуживания используется для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению потребности в них. К ситуациям, в которых модели теории очередей могут быть полезны, можно отнести звонки людей в авиакомпанию для резервирования места и получения информации, ожидание в очереди на машинную обработку данных, мастеров по ремонту оборудования, очередь грузовиков под разгрузку на склад, ожидание клиентами банка свободного кассира. Если, например, клиентам приходится слишком долго ждать кассира, они могут решить перенести свои счета в другой банк. Подобным образом, если грузовикам приходится слишком долго дожидаться разгрузки, они не смогут выполнить столько поездок за день, сколько положено.

Таким образом, принципиальная проблема заключается в уравнивании расходов на дополнительные каналы обслуживания (больше людей для разгрузки грузовиков, больше кассиров, больше клерков, занимающихся предварительной продажей билетов на самолёты) и потерь от обслуживания на уровне ниже оптимального (грузовики не смогут сделать лишнюю остановку из-за задержек под разгрузкой, потребители уходят в другой банк или обращаются к другой авиакомпании из-за медленного обслуживания).

Модели очередей снабжают руководство инструментом определения оптимального числа каналов обслуживания, которые необходимо иметь, чтобы сбалансировать издержки в случаях чрезмерно малого и чрезмерно большого их количества.

3. Модели управления запасами. Модель управления запасами используется для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах. Любая организация должна поддерживать некоторый уровень запасов во избежание задержек на производстве и в сбыте.

Цель данной модели – сведение к минимуму отрицательных последствий накопления запасов, что выражается в определённых издержках. Эти издержки бывают трех основных видов: на размещение заказов, на хранение, а также потери, связанные с недостаточным уровнем запасов. В этом случае продажа готовой продукции или предоставление обслуживания становятся невозможными, а также возникают потери от простоя производственных линий, в частности, в связи с необходимостью оплаты труда работников, хотя они не работают в данный момент.

Поддержание высокого уровня запасов избавляет от потерь, обуславливаемых их нехваткой. Закупка в больших количествах материалов, необходимых для создания запасов, во многих случаях сводит к минимуму издержки на размещение заказов, поскольку фирма может получить соответствующие скидки и снизить объем “бумажной работы”. Однако эти потенциальные выгоды перекрываются дополнительными издержками типа расходов на хранение, перегрузку, выплату процентов, затрат на страхование, потерь от порчи, воровства и т.д.

4. Модель линейного программирования. Применяют для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей. Линейное программирование обычно используют специалисты штабных подразделений для разрешения производственных трудностей.

Типичные варианты применения линейного программирования в управлении производством:

- укрупненное планирование производства (составление графиков производства, минимизирующих общие издержки с учетом издержек в связи с изменением ставки процента, заданных ограничений по трудовым ресурсам и уровням запасов);
- планирование ассортимента изделий (определение оптимального ассортимента продукции, в котором каждому ее виду свойственны свои издержки и потребности в ресурсах);
- маршрутизация производства изделия (определение оптимального технологического маршрута изготовления изделия, которое должно быть последовательно пропущено через несколько обрабатывающих центров, причем каждая операция центра характеризуется своими издержками и производительностью);
- управление технологическим процессом (сведение к минимуму выхода стружки при резке стали, отходов кожи или ткани в рулоне или полотнище);
- регулирование запасов (определение оптимального сочетания продуктов на складе или в хранилище);
- календарное планирование производства (составление календарных планов, минимизирующих издержки с учетом расходов на содержание запасов, оплата сверхурочной работы и заказов на стороне);
- планирование распределения продукции (составление оптимального графика отгрузки с учетом распределения продукции между производственными предприятиями и складами, складами и магазинами розничной торговли);
- определение оптимального местоположения нового завода (определение наилучшего пункта местоположения путем оценки затрат на транспортировку между альтернативными местами размещения нового завода и местами его снабжения и сбыта готовой продукции);
- календарное планирование транспорта (минимизация издержек подачи грузовиков под погрузку и транспортных судов к погрузочным причалам);

- распределения рабочих (минимизация издержек при распределении рабочих по станкам и рабочим местам);

- перегрузка материалов (минимизация издержек при маршрутизации движения средств перегрузки материалов, например, автопогрузчиков между отделениями завода и доставке материалов с открытого склада к местам их переработки на грузовых автомобилях разной грузоподъемности с разными ТЭХ).

5. Имитационное моделирование. Все описанные выше модели подразумевают применение имитации в широком смысле, поскольку все являются заменителями реальности. Тем не менее, как метод моделирования, имитация конкретно обозначает процесс создания модели и ее экспериментальное применение для определения изменений реальной ситуации. Главная идея имитации состоит в использовании некоего устройства для имитации реальной системы для того, чтобы исследовать и понять ее свойства, поведения и характеристики. Аэродинамическая труба – пример физически осязаемой имитационной модели, используемой для проверки характеристик разрабатываемых самолетов и автомобилей. Специалисты по производству и финансам могут разрабатывать модели, позволяющие имитировать ожидаемый прирост производительности и прибыли в результате применения новой технологии или изменения состава рабочей силы.

Имитация используется в ситуациях слишком сложных для математических методов типа линейного программирования. Это может быть связано с чрезмерно большим числом переменных, трудностью математического анализа определенных зависимостей между переменными или высоким уровнем неопределенности.

Итак, имитация – это часто весьма практичный способ подстановки модели на место реальной системы или натурального прототипа. Эксперименты на реальных или прототипных системах стоят дорого и продолжаются долго, а релевантные переменные не всегда поддаются регулированию. Экспериментируя на модели системы, можно установить, как она будет реагировать на

определенные изменения или события, в то время когда отсутствует возможность наблюдать эту систему в реальности. Если результаты экспериментирования с использованием имитационной модели свидетельствует о том, что модификация ведет к улучшению, руководитель может с большей уверенностью принимать решение об осуществлении изменения в реальной системе.

6. Экономический анализ. Почти все руководители воспринимают имитацию как метод моделирования. Однако многие из них никогда не думали, что экономический анализ – очевидно наиболее распространенный метод – это тоже одна из форм построения модели. Экономический анализ вбирает в себя почти все методы оценки издержек и экономических выгод, а также относительной рентабельности деятельности предприятия. Типичная «экономическая» модель основана на анализе безубыточности, методе принятия решений с определением точки, в которой общий доход уравнивается с суммарными издержками, т.е. точки, в которой предприятие становится прибыльным.

Объем производства, обеспечивающий безубыточность, можно рассчитать почти по каждому виду продукции или услуге, если соответствующие издержки удастся определить. Это может быть число сидений в самолете, которые должны быть заняты пассажирами, число посетителей в ресторане, объем сбыта нового типа автомобиля.

Методы подготовки и принятия управленческих решений

Наиболее распространенным методом принятия управленческих решений является аналоговый метод, который заключается в использовании прошлого опыта.

Особенно эффективно применение аналогового метода принятия решений в условиях использования персональных компьютеров, позволяющих быстро найти аналогичное решение и ознакомиться с его содержанием.

Метод эксперимента состоит в проверке вариантов решения на практике и оценке их результатов. Этот метод применим только в тех случаях, когда он не угрожает нанесением серьезного ущерба объекту управления.

В случаях простых управленческих задач, для решения которых выявлены основные факторы, представляется возможным построение экономико-математических моделей, состоящих из системы уравнений и неравенств, отражающих существенные связи, количественные соотношения и ограничения при решении задач. При таком подходе может быть найдено оптимальное решение, которое обеспечивает выбор наилучшего варианта на основе определенного критерия.

Для установления зависимостей между элементами экономико-математической модели применяются различные статистические и вероятностные методы, например, методы корреляционного, регрессионного, статистического анализа, теории массового обслуживания и т. п.

При неопределенности и многовариантности поведения изучаемого объекта часто не представляется возможным выявить оптимальный вариант решения. В таких случаях может быть осуществлен выбор наиболее целесообразного варианта, приближающегося по эффективности к оптимальному.

Для решения задач в условиях многовариантности и неопределенности применяются также методы имитационного моделирования, деловых игр и системного анализа. Имитационное моделирование заключается в построении модели исследуемого объекта, отражающей наиболее важные для целей исследования его стороны. Построенная модель используется для изучения поведения исследуемого объекта во времени при помощи осуществляемых на этой модели экспериментов, позволяющих определить оптимальное решение.

Деловая игра представляет собой саморегулируемую имитационную модель изучаемого объекта (задачи, ситуации). По правилам игры в ней участвуют несколько сторон, каждая из которых включает одного или группу

лиц. Участвующие стороны, имеющие разные цели, должны в результате проведения игры найти взаимоприемлемое для всех сторон решение.

В сравнении с реальным экспериментом деловая игра, имитируя реальную обстановку, позволяет, во-первых, исключить риск нанесения потерь, с которым в той или иной мере связано экспериментирование на реальном объекте. Во-вторых, деловая игра сокращает время эксперимента, используя имитационные модели реальной обстановки. В-третьих, деловая игра обеспечивает наглядность принимаемых решений. В-четвертых, обеспечивает возможность моделирования будущей деятельности. В-пятых, дает возможность работникам психологически подготовиться к решению задач, возникающих в реальной обстановке.

Деловая игра включает в себя игроков, экспертов, организаторов игры, материал по исследуемой проблеме, экспериментальную ситуацию (сценарий, игровую обстановку, регламент игры).

Методы системного анализа представляют собой совокупность формализованных и логических методов и приемов, позволяющих осуществить анализ и синтез сложных систем, в том числе и систем управления в социально-экономических системах. Сферой применения системного анализа является решение новых, неизвестных ранее задач, для которых отсутствуют отработанные способы их решения. В системном анализе проблемы, подлежащие решению, различаются по степени их структуризации, под которой понимаются:

- ясность, осознанность постановки проблемы;
- степень детализации и конкретизации представлений о составляющих и взаимосвязях проблемы;
- соотношение количественных и качественных факторов, выявленных в проблеме.

Тема 7. Эффективность руководства: критерии оценки. Эффективный менеджер. Общие характеристики и содержание управленческого труда. Категория руководителей. Научные подходы к оценке эффективности руководства

7.1 Понятие и сущность эффективной работы руководителя

Управление – это регулирование процессов вложения и обработки ресурсов, производства и реализации продукции.

Целью управления является формирование целостного представления о взаимодействии сложных систем разной природы (технические, социальные, экономические и т.п.), их структур, внешних и внутренних связей, саморазвитии и воздействия одна на другую, о специфических отношениях, которые складываются между объектом и субъектом управления в процессе их взаимодействия.

Управление представляет собой целенаправленное информационное воздействие одной системы на другую с целью изменения ее поведения в определенном направлении.

Основная цель управления, как такового, заключается в создании необходимых условий (организационных, технических, социальных и т.д.) для реализации задач организации, установлении гармонии между индивидуальными трудовыми процессами, в координации и согласовании совместной деятельности работников ради достижения запланированных результатов. Следовательно, управление – это, прежде всего, работа с людьми, а их трудовая деятельность служит объектом управляющего воздействия.

Процессом управления занимается руководитель и, говоря о его деятельности, приходится говорить об эффективности. Руководители бывают как эффективными, так и неэффективными. Правильное толкование и обоснование оценки эффективности управления необходимы для адекватной диагностики истинного состояния и перспектив организации.

Эффективность управленческого труда формирует эффективный труд персонала. Эффективный труд персонала и управленческий труд являются элементами успешной деятельности организации. Вследствие чего формируют эффективную деятельность организации. Эффективность управленческого труда – это соотношение ее полезного результата (эффекта) и объема использованных или затраченных для этого ресурсов.

Эффективность предполагает уместность средств для достижения конечной цели с учетом ситуации в целом. Каждая организация имеет цели, то есть причины, по которым она существует, и если эти цели достигаются, то это говорит о том, что средства и деятельность, использующая эти средства, были эффективными.

Функция управления представляет собой определенный вид трудовой деятельности, обособившийся в процессе специализации управленческого труда. Функция – это совокупность относительно однородных по некоторому признаку действий, направленных на достижения частной цели и в то же время подчиненных общей цели управления.

Различают общие и специальные функции управления. Общие функции управления – виды деятельности, которые не зависят от особенностей объекта управления; реализуются на всех без исключения объектах управления; являются элементами управленческого цикла.

К ним относят:

1. Планирование – вид управленческой деятельности, направленный на постановку цели развития объекта и разработку программы ее достижения.
2. Организация – вид управленческой деятельности, направленный на достижение цели.
3. Координация – вид управленческой деятельности, обеспечивающий согласованное взаимодействие всех управленческих функций и действий, бесперебойность и непрерывность процесса управления.

4. Мотивация – вид управленческой деятельности, целью которого является активизация деятельности отдельного человека и группы людей, направленной на достижение цели организации.

5. Контроль – вид управленческой деятельности, задачей которой являются учет результатов работы организации, их количественная и качественная оценка.

6. Регулирование – вид управленческой деятельности, посредством которой осуществляется удержание характеристик системы на определенной траектории.

7. Руководство – «надфункция», «сверхфункция» управления, представляющая собой определение общего замысла управления и обеспечения необходимой направленности развития организация.

Специальные функции управления – это функции менеджмента, которые определяются по принадлежности управления к деятельности организации в целом или в конкретной стадии производственного процесса.

7.2 Эффективный менеджер

Характерные черты эффективного менеджера включают три вида эффективности деятельности менеджера.

Экономическая – это соотношение результатов деятельности организации или предприятия и затрат на их достижение.

Социальная – соотношение социальных результатов деятельности организации или предприятия и затрат на их достижение.

Социально-экономическая – соотношение экономических и социальных результатов и затрат на их достижение.

Основными показателями эффективности труда менеджера как организатора и воспитателя являются результаты труда коллектива в целом и каждого члена в отдельности. Они измеряются различными производственно-экономическими показателями, на которые оказывают влияние технические,

экономические и организационные решения. При характеристике эффективности работы менеджера нельзя ограничиваться только производственно-экономическими показателями труда. Необходимо учитывать также социально-психологические факторы, такие как комплекс показателей жизнедеятельности коллектива. К социально-психологическим показателям, характеризующим деятельность менеджера относятся: совпадение формального и неформального лидера, психологическая совместимость коллектива и психологический климат.

Эффективная деятельность менеджера зависит от его способностей (свойства индивида, совокупность которых обуславливает успешность выполнения некоторой деятельности).

Умение обеспечить положительную самоорганизацию управленческой системы. Менеджеру предоставлено право решать вопросы подбора и расстановки кадров в своём подразделении. Сильный менеджер подбирает сильных подчинённых, слабый – слабых. Вред от слабого менеджера большой: во-первых, это малоэффективная деятельность, во-вторых, это отрицательная самоорганизация.

Каждого менеджера можно оценивать и по его деловым, профессиональным качествам.

Хороший менеджер умеет правильно оценить эффективность деятельности своих подчинённых, стараясь не привлекать к решению сложных, важных вопросов и задач слабых подчинённых.

Так как люди являются наиболее важным организационным ресурсом, то менеджер обязан основную часть своего времени уделять именно управлению людьми. Менеджеры являются важнейшими инструментами претворения в жизни методов управления и недостаточное внимание с их стороны к этому трансформируются в низкое качество управления персоналом.

В процессе изменения старого механизма управления и формирование нового совершается качественный переворот в силе управления. Рождаются

новые, непривычные ситуации, нуждающиеся в неординарных и результативных методах воздействия. В руководстве организации нужны хорошо подготовленные менеджеры.

Нельзя обозначить менеджера какой-то формулой. Это искусство, мастерство, умение, талант. Некоторые люди обладают им от природы. Другие – обучаются этому. А третьи никогда этого не постигают.

В итоге каждый находит свой стиль. Один динамичен, обаятелен, способен воодушевлять других. Другой спокоен, сдержан в речи и поведении. Однако оба они могут действовать с равной эффективностью – внушать к себе доверие и добиваться того, чтобы работа выполнялась быстро и качественно. Но некоторые характерные черты все же присущи менеджерам различных стилей.

Эффективный менеджер предан своей фирме, он не принижает свою фирму в глазах сотрудников и не унижает своих сотрудников в глазах руководства фирмы.

Лидер должен быть оптимистом. Оптимист всегда охотно выслушивает других и их идеи, потому что он всегда ждет хороших новостей. Пессимист слушает как можно меньше, т. к. ожидает плохих новостей. Оптимист думает, что люди по преимуществу готовы прийти на помощь, обладают творческим началом, стремятся к созиданию. Пессимист считает, что они ленивы, строптивы и от их мало прока. Интересно, что оба подхода обычно оказываются правильными.

Эффективный менеджер любит людей. Если работа менеджера состоит в управлении людьми, как он может выполнять ее хорошо, если не любит людей. Лучшие лидеры заботятся о своих сотрудниках. Их интересует, что делают другие. Хороший лидер доступен и не прячется за дверью кабинета. Лучшие эффективные менеджеры человечны, они отдают себе отчет в собственных слабостях, что делает их терпимее к слабостям других.

Эффективный менеджер должен быть смелым. Он всегда попытается найти новый способ выполнить задачу только потому, что этот способ лучше. Но он никогда не делает это необоснованно. Если он разрешит кому-то провести эксперимент и тот окончится неудачей, то он не возложит вину на него и не потеряет в него веру.

Эффективный менеджер обладает широтой взглядов. Он никогда не скажет: "Это не мое дело". Если Вы ожидаете, что Ваша группа сотрудников энергично включится в работу, когда возникнут какие-либо необычные ситуации, нужно продемонстрировать им, что Вы сами готовы взяться за новое дело, когда Вас об этом попросят. Лидер проявляет большой интерес ко всем аспектам деятельности фирмы.

Менеджер должен быть решительным. Эффективный менеджер всегда готов принимать решения. Когда есть вся необходимая информация, то правильное решение всегда лежит на поверхности. Труднее, когда известны не все исходные данные, а решение все равно необходимо принять. Требуется настоящая смелость, чтобы принять решение и сознавать при этом, что оно может быть ошибочным.

Эффективный менеджер тактичен и внимателен. Основной принцип: критиковать работу, а не человека, ее выполняющего. Один мудрец сказал, что каждое критическое замечание нужно упаковывать как бутерброд – меж двух ломтей хвалы.

Справедливость – тоже важная черта менеджера. Например, если сотрудник получает надбавку, а он ничего не сделал, чтобы ее заслужить, у вас, вероятно, появится десяток недовольных. Когда подчиненный совершает ошибку, ему нужно указать на нее, он должен ее признать, а потом надо забыть об этом.

Эффективный менеджер всегда честен. Быть честным по отношению к руководству – это говорить вышестоящим менеджерам то, что им, возможно, не всегда приятно слышать. Быть честным по отношению к подчиненным – это

говорить, когда они правы и когда они неправы. Быть честным – это умение признавать свои ошибки. Не всегда легко сказать правду, не ущемив чувства других и не показавшись бестактным, но честность в интересах общего блага – фирмы и ее сотрудников – всегда должна быть превыше всего.

Эффективный менеджер честолюбив. Он радуется не только за себя, но и за достижения сотрудников и разделяет их успех. Он вдохновляет таким образом других своим энтузиазмом и энергией, и все преуспевают по службе.

Эффективный менеджер последователен и скромнен. Он не нуждается в лести окружающих, к тому же ему не надо скрывать свои ошибки.

Эффективный менеджер должен быть наставником. Он помогает своим подчиненным развивать в себе уверенность, любовь к людям, честолюбие, энтузиазм, честность, уравновешенность и решительность.

Эффективный менеджер уверен в себе. Уверенность в себе без заносчивости, вера в свои силы без высокомерия – вот отличительные черты сильного менеджера.

Десять правил стать эффективным менеджером.

1. Будьте последовательны

Это первое правило, потому что оно распространяется и на ряд других. Для того чтобы стать эффективным, в первую очередь следует быть последовательным. Вы должны поощрять действия одного типа каждый раз, когда они проявляются, не поощрять действия другого типа всякий раз, когда они проявляются, и относиться к каждому члену вашей команды одинаково и объективно (не должно быть «любимчиков» и «изгоев»).

2. Сосредоточьтесь на ясности, точности и скрупулезности в общении

От того, как вы общаетесь со своей командой, зависит ваш конечный успех. Раздавая указания, проводя совещания или просто рассылая корпоративную почту, стремитесь к ясности, точности и скрупулезности вашего общения. Это касается любого средства коммуникации, будь то личное общение, электронная почта или телефонный звонок. Ясность, точность и

скрупулезность – лучший способ избежать недопонимания и объединить вашу команду под одной «крышей».

3. Устанавливайте цели работы на командном уровне

Если вы хотите, чтобы члены вашей команды работали вместе, попросите их сделать что-то совместно. Постановка целей только для отдела или отдельного человека порождает ограниченный менталитет и заставляет членов команды оставаться изолированными. Вместо этого предоставьте сотрудникам единую направленность и цель, чтобы вдохновить их на совместную работу.

4. Публично вознаграждайте и признавайте тяжелую работу

Когда кто-то из вашей команды делает что-то исключительное, вознаградите его бонусом, небольшим призом или же просто поблагодарите словесно. Сделайте это публично. Это заставит предполагаемого получателя почувствовать себя значимым и покажет остальной части команды, что тяжелая работа вознаграждается. Единственное, не забывайте о правиле №1 – будьте последовательны: поощряйте всех за аналогичные усилия, а не только «избранных».

5. Будьте примером для подражания

Как менеджер и лидер, своим поведением и своими поступками вы должны подавать пример всей команде. Если вы опаздываете, то и ваша команда будет менее пунктуальной. Если вы легко выходите из себя, другим также будет тяжело сдерживать свои эмоции. Поэтому стремитесь быть вашим идеалом идеального работника, особенно перед командой.

6. Никогда не говорите «один размер подходит всем»

Ваша команда состоит из людей с уникальными способностями, сильными и слабыми сторонами и идеями. Поэтому для достижения более высоких результатов, никогда не применяйте «шаблонные» подходы по отношению ко всем сотрудникам. Сосредоточьтесь на отдельных личностях и выберите индивидуальный подход к каждому.

7. Будьте максимально откровенным

Откровенность демонстрирует вашу честность, что способствует формированию доверия со стороны членов вашей команды. Если же вы лжете о чем-либо или скрываете информацию, то можете поставить под угрозу не только свои отношения, но и потерять уважение к вам как к лидеру.

8. Поощряйте все мнения и идеи

Чем больше количество людей принимает активное участие в дискуссиях и пытается привнести улучшения в организацию, тем лучше. Никогда не наказывайте члена команды за то, что он высказывает свое мнение – даже если оно противоречит вашим взглядам или является «бредовым». Помните, что в процессе мозгового штурма порой рождают «золотые» идеи.

9. Помогайте людям получать удовольствие от работы

Позаботьтесь о более комфортных условиях труда ваших подчиненных (комната отдыха, чай, кофе, печенье и прочие «плюшки»). Помогите своим людям получать удовольствие от работы, и они сделают все возможное для вас.

10. Слушайте и задавайте вопросы

Если кто-то не согласен с вашим стилем управления или ему не нравится уровень организации бизнес-процессов в компании, не заставляйте этого человека молчать. Выслушайте его аргументы. И задайте вопросы всей вашей команде: что вы думаете об этом? Как вы к этому относитесь? Подобный открытый диалог способствует более активному выявлению проблем и совместной работе по созданию взаимовыгодной среды. Это также заставит ваших сотрудников чувствовать себя оцененными и признанными.

Как вы заметили, эти правила оставляют достаточно места для маневра, чтобы применить свой собственный стиль лидерства и управления. Они представляют собой фундаментальные истины, взгляды и принципы, которые определяют эффективную управленческую роль, а не строгое руководство к успеху. Оставайтесь верными этим принципам в дополнение к своим собственным, и вы достигните эффективного менеджмента.

Также следует иметь в виду, что **эффективный менеджер** должен обладать определенными качествами или навыками:

1. Лидерство. Чтобы быть эффективным менеджером, вы должны быть лидером, который поведет за собой всю команду, т.е. быть в состоянии эффективно руководить своими сотрудниками.

2. Опыт. Если у вас нет опыта работы в профессиональной среде и руководства командой, вам будет сложно стать эффективным менеджером.

3. Коммуникации. Для того чтобы стать эффективным менеджером, вы должны обладать отменными коммуникационными навыками.

4. Знания. Помимо опыта управленческой деятельности необходимо обладать и соответствующими знаниями в области управления. Желательно иметь необходимое профильное образование или, как минимум, понимать, как функционирует система управления, что собой представляет структура управления организацией, как осуществлять планирование деятельности и организовать мотивацию сотрудников, как управлять конфликтами, как построить систему контроля, какие методы управления существуют и как правильно принимать управленческие решения.

5. Тайм-менеджмент. Еще одним ключевым фактором для успешного менеджера является управление временем. Управление временем важно, когда речь заходит о расстановке приоритетов на текущий день, обеспечении времени для общения со своими сотрудниками и достижении целей в течение отчетного периода.

6. Делегирование. Если вы не знаете, как делегировать задачи и проекты, вы никогда не станете успешным менеджером – вы утонете в рутине.

7. Уверенность. Чтобы быть эффективным менеджером, вы должны быть уверены в своих силах, опыте и решениях. Это не означает, что вы должны быть высокомерным или чувствовать, что вы лучше своих сотрудников. Но у вас есть руководящая роль, поэтому принимайте взвешенные решения и вдохновляйте свою команду.

7.3 Общие характеристики и содержание управленческого труда

Управленческий труд, хотя непосредственно и не выступает созидателем материальных благ, является неотъемлемой частью труда совокупного рабочего, и в этой части является трудом производительным.

Понятие управленческого труда в определенной мере связано с понятием управления как объекта или сферы его приложения. Если считать, что любой труд проявляется в двух формах – физической и умственной, то одной из разновидностей умственного труда является управленческий.

Управленческий труд выделился в особую категорию общественного труда с последующей дифференциацией по видам и подвидам работ и основывается на понимании управления как вида профессиональной деятельности, присущей всякому совместному труду. Если в одном общем процессе труда участвует группа лиц, то обязательно возникает необходимость координации их трудовых усилий.

Управленческий труд – это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом. По сути это планомерная деятельность работников административно-управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль за работой сотрудников организации. Содержание управленческого труда зависит от его объекта и определяется структурой производственных процессов, приемами труда, его техническим оснащением, а также взаимоотношениями, которые возникают в процессе выполнения управленческих функций.

Управленческий труд имеет свои специфические особенности:

- носит информационный характер непосредственного предмета и продукта его труда, обусловленный принципиальным различием трудового процесса по его содержанию и результатам от других видов труда,

необходимых для производства продукции и услуг. Результаты труда персонала управления оцениваются не по количеству изданных распоряжений и выпущенных документов, а по их влиянию на деятельность коллектива предприятия;

- участвует в создании материальных благ не прямо, а через труд других лиц;
- в качестве предмета управленческого труда выступают управленческий процесс и люди, участвующие в нем;
- его результатом являются управленческие решения;
- средствами труда служит организационная и вычислительная техника;
- это труд умственный, поэтому прямое измерение его производительности возможно лишь в отношении технических исполнителей и отчасти специалистов.

С развитием рыночных отношений, дальнейшим углублением процессов разделения и кооперации труда управленческий труд обособляется в относительно самостоятельную сферу и закрепляется определенными организационными формами, образуя в совокупности автономную систему управления организацией. От уровня управленческого труда зависит не только использование поверхностных, но и глубинных (стратегических) резервов организации. Главная особенность этого вида трудовой деятельности состоит в том, что задачи развития и совершенствования организации руководитель решает в организационном аспекте, воздействуя на людей, которые непосредственно должны их решать.

Именно эти обстоятельства требуют от человека, занимающегося данной специфической деятельностью, творческого к ней подхода. Качество решений, принимаемых менеджерами, зависит не только от их знаний и квалификации, но и от личностных качеств, практического опыта, интуиции и здравого смысла. С учетом изложенного процесс управленческого труда в организации можно представить в следующем виде (рисунок. 7.1).



Рисунок 7.1– Процесс управленческого труда в организации

На практике немногие управленческие решения оказываются полностью программируемыми (т.е. стереотипными) или непрограммируемыми. Многие решения требуют творческого, индивидуального подхода.

7.4 Категория руководителей

Управленческие науки определяют управление как процесс планирования, организации, мотивации и контроля жизнедеятельности организации, в ходе которого формулируются и достигаются цели организации.

Управленческая деятельность руководителя двойственна по своей природе: с одной стороны, – это совокупность решений, субъективно принятых конкретным человеком в конкретной обстановке, с другой стороны, – это взаимозависимый результат совместной деятельности многих людей.

С точки зрения психологии, роль руководителя в управленческой деятельности – это набор поведенческих правил, общепринятых в данной организации для данной должности. Несмотря на профессиональную специфику, роли руководителей имеют общие психологические закономерности в зависимости от полномочий и статуса руководителя в организации, принятых в организации методов и стиля управления, а также от коммуникационной среды данной организации.

Под уровнем управления понимают совокупность управленческих звеньев, образующих определенную ступень в процессе управления по вертикальной подчиненности. На крупных и средних предприятиях вертикальная подчиненность обычно имеет три уровня управления: высший, средний и низший.

Руководители низшего звена (операционные руководители). Самая многочисленная категория. Они осуществляют контроль за выполнением производственных заданий, за использованием ресурсов (сырья, оборудования, кадров). К младшим начальникам относятся мастер, заведующий лабораторией и т.п. Работа руководителя низшего звена является самой разнообразной, характеризуется частыми переходами от одного вида деятельности к другому. Степень ответственности руководителей низшего звена не очень высока, иногда в работе присутствует значительная доля физического труда.

Типичным названием должности на данном уровне является мастер, мастер смены, сержант, заведующий отделом, старшая медсестра. Большая часть руководителей вообще – это руководители низового звена. Большинство людей начинают свою управленческую карьеру именно в этом качестве.

Исследования показали, что работа руководителя низового звена является напряжённой и наполненной разнообразными действиями. Она характеризуется частыми перерывами, переходами от одной задачи к другой. Задачи сами по себе потенциально краткие. В одном исследовании обнаружено, что время, затрачиваемое мастером на выполнение одного задания, в среднем равнялось 48 секундам. Временной период для реализации решений, принимаемых мастером, тоже короткий. Они почти всегда реализуются в течение менее, чем 2 недель. Было выявлено, что мастера проводят около половины своего рабочего времени в общении. Они много общаются со своими подчинёнными, немного с другими мастерами и совсем мало – со своим начальством.

Руководители среднего звена. Они контролируют работу руководителей низшего звена и передают обработанную информацию для руководителей высшего звена. К данному звену относятся: заведующие отделом, декан и т.д. На руководителей среднего звена ложится существенно большая доля ответственности.

В большой организации может быть такое количество руководителей среднего звена, что может возникнуть необходимость в разделении данной группы. И если такое разделение происходит, то возникают два уровня, первый из которых называется **верхним уровнем среднего звена управления**, второй – **низовым уровнем среднего звена управления**.

Трудно сделать обобщение относительно характера руководителя среднего звена, так она значительно варьирует от организации к организации и даже внутри одной и той же организации.

Руководитель среднего звена часто возглавляет крупное подразделение или отдел в организации. Характер его работы в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом. Например, деятельность начальника производства в промышленной фирме, в основном, включает координирование и управление работой руководителей низового звена, анализ данных о производительности труда и взаимодействия с

инженером по разработке новой продукции. Руководитель отдела по внешним связям на той же фирме проводит основную часть своего времени, подготавливая бумаги, за чтением, в разговорах и беседах, а так же на заседании различных комитетов.

В основном, однако, руководители среднего звена управления являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают эти решения, обычно после их трансформации в технологически удобную форму, в виде спецификаций и конкретных заданий низовым линейным руководителям.

Руководители среднего звена, как социальная группа, испытывали особенно сильное влияние различных изменений экономического и технологического характера на производстве в течение 80-х годов. Персональные компьютеры ликвидировали некоторые их функции и изменили другие, дав возможность руководителям высшего звена получать информацию непосредственно за их рабочим столом прямо из первоисточника, вместо того, чтоб подвергать её фильтрации на уровне руководителей среднего звена.

Руководители высшего звена. Самая малочисленная категория. Они отвечают за разработку и реализацию стратегии организации, за принятие особо важных для нее решений. К руководителям высшего звена относятся: президент компании, министр, ректор и т.д. Работа руководителя высшего звена является весьма ответственной, так как фронт работы большой, а темп деятельности напряженный. Их работа, в основном, заключается в умственной деятельности. Они постоянно должны принимать управленческие решения.

7.5 Научные подходы к оценке эффективности руководства

Одним из важнейших инструментов управления эффективностью предприятия является оценка ее руководителей. Важными факторами успешного функционирования на предприятии системы оценки являются:

- четкая постановка цели проведения конкретной оценочной процедуры;
- выбор адекватного метода оценки.

Оценка эффективности деятельности руководителей – это один из путей диагностики успешности функционирования процессов на предприятии и начало их корректировки в случае выявления отклонений от заданных параметров. Данный эффект достигается за счет предоставления обратной связи руководителям о сильных и слабых сторонах их производственной деятельности, а также обсуждения путей ликвидации проблемных зон.

Метод оценки эффективности деятельности используют для:

- стимулирования руководителей к достижению поставленных целей;
- определения целей и задач для руководителей на следующий период;
- определения кандидатов на перемещения внутри предприятия;
- принятия решений о материальном вознаграждении руководителей (например, премирование по итогам года) и моральном поощрении (например, определение «руководителя года»);
- конкурс среди руководителей на финансирование предприятием обучения.

Данный метод оценки рассчитан на руководителей первого уровня – тех, которые имеют в подчинении только рядовых сотрудников, но не руководителей (например, менеджеров, начальников отделов и т.д.). Он также может использоваться и для руководителей второго уровня – руководителям среднего звена, то есть тех, в подчинении у которых находятся руководители первого уровня (например, руководитель филиала, заместитель директора по розничной сети и т.д.). Успешность деятельности руководителей как первого, так и второго уровня оценивается по достижениям коллектива (структурного подразделения), который они возглавляют.

Метод оценки эффективности деятельности подходит и для функциональных руководителей (например, заместитель директора по экономике и финансам, заместитель директора по персоналу и т.д.). В данном

случае успешность деятельности руководителей будет оцениваться по результативности процесса, которым управляет руководитель.

Для оценки эффективности деятельности, в основном, применяются производственные и экономические показатели, характеризующие такие критерии, как качество, объем, сроки получения производимых продуктов (оказываемых услуг). Наиболее универсальным критерием оценки работы руководителей является показатель чистой прибыли. Причем, чем выше позиция, которую занимает руководитель в организационной структуре, тем больший удельный вес имеет этот показатель в критериях оценки. Однако, при использовании этого показателя в качестве основного критерия оценки, необходимо учитывать ряд других показателей (использование основных и оборотных средств, эффективность капиталовложений, экономия прямых и косвенных затрат в издержках производства и обращения, текучесть персонала и т.д.). Анализ других показателей необходим по следующей причине – несмотря на высокий показатель прибыли за определенный период времени, могут существовать серьезные проблемы в управлении, которые повлияют на результативность подразделения в перспективе (сильный износ основных фондов, текучесть персонала, снижение издержек за счет снижения качества продукции и т.д.). Руководитель может не вкладывать средства в капитальный ремонт, техническое перевооружение, экономить на заработной плате сотрудников и т.д., руководствуясь соображениями сиюминутной выгоды и не думая о стратегических планах предприятия.

Деятельность руководителей также оценивают по результатам внедрения и использования новых технологий и оборудования, темпам освоения новой продукции.

Метод оценки эффективности деятельности имеет ряд неоспоримых преимуществ. Он способствует объединению целей организации и целей ее руководителей, что ведет к развитию, как самого предприятия, так и его руководителей. Но это происходит только в том случае, если поставленные

цели обоснованно высокие и достижимые. При соблюдении этих условий у управленцев появляется вкус к победе, что стимулирует их к новым и новым свершениям. Хорошо поставленные цели и оценка результатов деятельности – это один из эффективных инструментов мотивации менеджеров, так как людям нравятся сложные, но выполнимые задачи, а также то, что их достижения оценивают и отмечают.

Постановка слишком труднодостижимых целей, демотивирует руководителей и приводит к снижению эффективности деятельности всего подразделения. Понимание того, что результат будет отрицательным в любом случае (показатели не могут быть выполнены даже при приложении серьезных усилий), вызывает у руководителей чувство фрустрации, которое парализует их деятельность.

Легко достижимые цели также не способствуют прогрессу предприятия, так как слишком простая победа не приносит удовлетворения и не побуждает к достижениям.

Если руководители верят, что оценка эффективности деятельности способствует их карьере и увеличению благосостояния, то на предприятии формируется культура результативности.

Для успешного применения оценки эффективности деятельности необходимо, чтобы на предприятии было внедрен метод управления по целям. Впервые термин «управление по целям» был введен классиком менеджмента Питером Друкером почти 50 лет назад. Управление по целям – это единый стандарт управления подразделениями и отдельными сотрудниками для всего предприятия, где деятельность оценивается не по процессу, а по результату – достижению поставленных целей. Сначала определяются цели для всего предприятия, затем из них выводятся цели структурных подразделений, а исходя из целей структурных подразделений, выставляют цели сотрудникам. Цели предприятия, структурных подразделений и сотрудников должны быть сбалансированы между собой.

Тем не менее, практика показывает, что даже на тех предприятиях, которые не имеют четко сформулированных общих целей, оценка руководителей, ориентированная на результат, приносит положительный эффект, так как она способствует дискуссиям о целях, приоритетах и стратегиях, необходимых организации для успешного решения задач в долгосрочной перспективе.

Для успешного применения оценки эффективности деятельности также необходимо наличие формализованной системы планирования и отчетности, которая позволяет четко зафиксировать, а потом легко воспроизвести, поставленные цели и задачи, а также достигнутые результаты.

Периодичность проведения оценки эффективности деятельности руководителей, зависит от существующей на конкретном предприятии системы планирования, но не реже 1 раза в год, иначе она теряет свой смысл. Интервью по подведению промежуточных итогов могут проводиться ежемесячно или ежеквартально. Они позволяют корректировать согласованные цели или менять приоритетность задач в соответствии с изменением производственной ситуацией в течение отчетного периода, а также стимулируют руководителя мобилизовать усилия для достижения поставленных целей.

Заключение

В условиях рыночной экономики одним из главных факторов успеха предприятия является управленческая деятельность, которая постоянно совершенствуется в соответствии с объективными требованиями производства и реализации товаров, усложнением хозяйственных связей, повышением роли потребителя в формировании технико-экономических и иных параметров продукции.

Экономическая стабильность организации, ее выживаемость и эффективность деятельности в условиях рыночных отношений неразрывно связаны с ее непрерывным совершенствованием и развитием.

Процесс управления предприятием реализуется в рамках системы управления предприятием. Система управления существует на любом предприятии независимо от того, задумываются ли явно о ее структуре и задачах. В рамках системы управления можно выделить объект управления и управляющую часть. В качестве объекта управления здесь выступает производственный процесс, а в качестве управляющей части – управленческие службы предприятия. Система управления предприятием функционирует на основе установленных документально (положения о подразделениях, должностные инструкции и т.п.) или сложившихся практически правил. На каждом уровне иерархии системы управления в той или иной степени реализуется набор функций управления: прогноз – планирование – реализация планов – учет и анализ результатов – корректировка прогнозов и планов.

Список используемых источников

1. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем/ Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. Натальи Брагиной. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 320с.
2. Анисимов Ю.П., Бычков В.П., Куксова И.В. Менеджмент инноваций. Учебное пособие/ Ю.П. Анисимов, В.П.Бычков, И.В. Куксова. – М.: Инфра-М, 2015. – 148 с.
3. Балдин К.В., Уткин В. Б. Информационные системы в экономике/ К.В. Балдин, В.Б.Уткин. - М.:«Дашков и К°», 2017 . – 395 с.
4. Бухалков М.И. Организация производства на предприятиях машиностроения: Учебник/ М.И.Бухалков. –М.: Инфра-М, 2010. – 512 с.
5. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2011. – 306 с.
6. Веснин В. Р. Основы управления. Учебник/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 272 с.
7. Гуськова Н.Д., Михаленко Д.Г., Афоничкин А.И. Основы менеджмента. Учебник/ Н.Д. Гуськова, Д.Г.Михаленко, А.И. Афоничкин. – М.: Юрайт, 2017. – 338 с.
8. Друкер Питер Ф. Эффективный руководитель/ Питер Ф.Друкер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
9. Ермолина Л.В. Процессный менеджмент как инновационный подход к управлению современными предприятиями// Современные проблемы науки и образования, 2015. № 1-1. – С. 535
10. Исаев Р.А. Основы менеджмента: Учебник/ Р.А.Исаев. – М.: Дашков и К°, 2013. – 264 с.
11. Калюгина С. Н. Выбор и формирование эффективного стиля управления предприятием в условиях переходной экономики: монография/ С. Н. Калюгина. – М.: Директ-Медиа, 2014. –143 с.

12. Капулин Д. В., Кузнецов А. С., Носкова Е. Е. Информационная структура предприятия: учебное пособие/ Капулин Д. В., Кузнецов А. С., Носкова Е. Е. – Красноярск.: СФУ, 2014. – 186 с.
13. Ломоносов Б.П. Саломатин Н.А. Развитие производства и управления на предприятиях машиностроения. Теория и практика/ Б.П. Ломоносов, Н.А.Саломатин. – М.: URSS, 2015. – с.616
14. Лукичева Л. И. Управление организацией. Учебное пособие/ Л.И.Лукичева. – М.: Омега-Л, 2006. – с.360
15. Мельников, В. П. Исследование систем управления : учебник для академического бакалавриата / В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 447 с.
16. Мохамед М.У. Управление изменениями в системе управления предприятием// Нефть, газ и бизнес. – 2012. – № 7. С. 34-39.
17. Мухсинова Л.Х. Исследование систем управления: учебное пособие / Л.Х. Мухсинова. – Оренбург.: ОГУ, 2013. – 459 с.
18. Набоков В.И., Семенов А.К. Основы менеджмента. Учебник/ В.И.Набоков, А.К.Семенов. – М.: Дашков и К^о, 2009. – 575 с.
19. Одинцов А.А., Мазурин Э.Б., Поникаров В.А. Экономика, организация и управление предприятием/ А.А. Одинцов, Э.Б.Мазурин, В.А.Поникаров. – М.: Академия, 2015. – 256 с.
20. Организация производства и управление предприятием/ В. Попов, В. Родионов, Ю. Анисимов, И. Борисенко, Михаил Бухалков, В. Васильев, Ю. Наймарк, Валентина Родионова, С. Воронин. – М.: Инфра-М, 2008. – 544 с.
21. Ригин В.А. Информатизация в аспекте процессно-ориентированного подхода к управлению предприятием// Проблемы развития территории. 2012. № 2 (58). С. 86-91.
22. Родина Е.А. Подходы к управлению промышленным предприятием// Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2014. Т. 2. № 3-3 (8-3). С. 402-405.

23. Романов Б. А. Анализ экономики и управления предприятиями/ Б. А. Романов.- М.: «Дашков и К°», 2016 . – 248 с.
24. Рыжко А.Л., Рыбников А.И., Рыжко Н.А. Информационные системы управления производственной компанией. Учебник/ А.Л.Рыжко, А.И. Рыбников, Н.А.Рыжко.-М.: Юрайт, 2016. – 356 с.
25. Сазонов А.А., Сазонова М.В. Новые подходы к управлению предприятием// Актуальные проблемы современной науки. 2011. № 6 (62). С. 21-22.
26. Сыров В.Д. Организация производства. Учебное пособие/ В.Д.Сыров. - М.: ДРОФА, 2014. – 288с.
27. Умеренков А.П. Внутренняя и внешняя среда финансового менеджмента компании/ А.П.Умеренков.- М.: Лаборатория книги, 2012. – 112с.
28. Федякин В. Слагаемые эффективного менеджмента / В. Федякин // Предпринимательство. – 2008. - № 1. – С. 127-131.
29. Хлевная Е.А. Влияние уровня эмоционального интеллекта руководителей на степень достижения ключевых показателей эффективности организации / Е.А. Хлевная // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 4. – С. 126-133.
30. Ширяев В.И., И.А.Баев, Е.В. Ширяев. Управление предприятием. Моделирование, анализ, управление/ В.И.Ширяев, И.А.Баев, Е.В. Ширяев. – М.: URSS, 2015. – с.272
31. Ширяев В.И., И.А.Баев, Е.В. Ширяев. Моделирование, анализ, управление/ / В.И. Ширяев, И.А. Баев, Е.В. Ширяев. – М.: Либроком, 2016. – 272 с.
32. Ширяев В.И., И.А.Баев, Е.В. Ширяев. Алгоритмы управления фирмой/ В.И. Ширяев, И.А. Баев, Е.В. Ширяев. – М.: Либроком, 2015. – 224 с.
33. Ширяев В.И, Ширяев Е.В. Принятие решений. Динамические задачи. Управление фирмой/ В.И.Ширяев, Е.В. Ширяев. – М.: URSS, 2016. – с.192

Электронное учебное издание

Алина Викторовна **Горбунова**
Ольга Николаевна **Максимова**
Наталья Владимировна **Ивлева**

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Учебное пособие

Электронное издание сетевого распространения

Редактор Матвеева Н.И.

Темплан 2019 г. Поз. № 24.

Подписано к использованию 06.04.2019. Формат 60х84 1/16.

Гарнитура Times. Усл. печ. л. 6,94.

Волгоградский государственный технический университет.
400005, г. Волгоград, пр. Ленина, 28, корп. 1.

ВПИ (филиал) ВолгГТУ.
404121, г. Волжский, ул. Энгельса, 42а.