

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**( ДГТУ )**

Факультет «Авиастроение»

Кафедра «Техническая эксплуатация летательных аппаратов и наземного оборудования»

**Управление социально-техническими системами**

**в профессиональной деятельности**

*Краткий курс лекция для студентов магистратуры*

Направление подготовки 25.04.01 **«Техническая экспоуатация летательных аппаратов и двигателей»**

Ростов-на-Дону

2025

Управление социально-техническими системами в профессиональной деятельности: Краткий курс лекция для студентов магистратуры заочной формы обучения.- Ростов-на-Дону: ФГБОУ ВО «ДГТУ», 2025.

Краткий курс лекция предназначен для студентов магистратуры по направлению 25.04.01 «Техническая экспоуатация летательных аппаратов и двигателей»

© ФГБОУ ВО «ДГТУ», 2025

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

Введение ........................................................................................................................................3

Тема 1. Эволюция теории управления и ее современные концепции ....................................5

Тема 2. Системный подход к управлению. Управление открытыми динамическими

системами...................................................................................................................... 13

Тема 3. Организация как инфраструктура и объект управления ........................................... 26

Тема 4. Организационная структура управления .................................................................... 40

Тема 5. Система управления организацией. Методология управления ………………….... 56

Тема 6. Эффективность систем управления ............................................................................. 64

Тема 7. Процесс разработки, принятия и реализации решений в системе управления…….76

Тема 8. Система стратегического управления и целеполагание в организации……………89

Тема 9. Сущность и классификация функций управления..................................................... 101

Тема 10. Социально-психологические основы управления. Власть и лидерство в

организации ................................................................................................................ 108

Литература …………………...................................................................................................... 119

**ВВЕДЕНИЕ**

Принципиальным аспектом качественной подготовки бакалавров по направлению «Технология транспортных процессов» является управление социально-техническими системами, в которых им предстоит реализовывать свой трудовой потенциал, в том числе и управленческий. Трудно переоценить значение научного обоснования всех сторон функционирования организаций в условиях современной России, когда происходит радикальная смена социально-экономических отношении. Новые требования к построению и поведению организации предъявляют рыночные отношения, предпринимательская активность, развитие различных форм собственности, изменение функции и методов государственного регулирования и управления. Организационная деятельность испытывает влияние революционных изменений в технологической базе производства.

Технические и социальные системы обычно анализируются разными способами. Методы описания и анализа к этим системам применяют обычно тоже разные. При этом современные производственные и транспортные предприятия одновременно можно отнести как к техническим, так и к социальным системам, образующим целостное, интегрированное образование. Такие системы могут быть описаны и рассматриваться с различных позиций: технических, организационно-социальных, юридически-правовых, финансово-экономических и других. Одной из особенностей таких систем является то, что проблемы (задачи), сформулированные в одном аспекте, на языке одних дисциплинарных понятий, могут быть решены совершенно в ином аспекте, с позиций другой дисциплины.

Переход к эффективным формам организации и управления, построенным на научных принципах, стал главным условием успеха экономических реформ. Конкуренция продуктов и услуг стала, в сущности, конкуренцией организаций, используемых форм, методов и мастерства управления. Традиции централизованной типизации всех структурных построений, жесткой формализации внутренних и внешних отношений соподчиненности, несвободы всех нижестоящих звеньев, массовое распространение и многолетнее использование организационных схем, пригодных лишь для определенных условий или чрезвычайных обстоятельств, породили стереотип консервативного мышления и организационной скованности. Изучение теории управления и организации в социально-технических системах призвано качественно изменить подход к организациям, к пониманию и регулированию протекающих в них процессов и в конечном счете к их адаптации к условиям рыночных отношений.

В условиях стремительного развития техники и технологии производства, динамичных изменений потребительских свойств продуктов и услуг, беспрецедентного роста коммуникаций и взаимозависимостей в управлении принципиальную важность приобретает стремление к организационным переменам и инновациям как к возможности препятствовать застою и обеспечивать эффективное использование всех имеющихся ресурсов. Главным источником всех этих возможностей становятся управление, деятельность, компетентность и предприимчивость руководителей. Создавать условия для этого должна рационально построенная современная организация.

Современный менеджер – это человек, наиболее активно включенный в организационный процесс. Организация как система взаимоотношений людей, функционирующая во имя каких-либо целей, является полем деятельности менеджера. Организация как процесс целенаправленного упорядочения деятельности людей является предметом его деятельности. Соответственно, понимание законов управления и организации, умение организовывать являются неотъемлемой частью комплекса профессиональных знаний, умений и навыков менеджера; сейчас это называют профессиональной компетентностью.

Таким образом, ***цель дисциплины*** заключается в формировании профессиональных знаний у студентов по общим и специфическим вопросам управления большими техническими системами; формирование у студентов целостного представления о социальных системах, уровнях и способах управления ими.

К ***задачам дисциплины*** можно отнести следующие:

– формирование у студентов системы знаний о феноменах управления и организации как процессе и как системы;

- формирование системы знаний о процессе построения организации как системы, способах формального описания организации;

– формирование системы знаний о законах, принципах, механизмах функционирования организаций, причинах и последствиях нарушения законов организации;

– формирование у студентов практических навыков организационного управления и проектирования; изучение особенностей и принципиальных подходов при анализе и управлении большими техническими системами;

– рассмотрение методов рационального обновления основных фондов;

– исследование принципов оптимальных (рациональных) решений при разработке (модернизации) оборудования.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

***– знать*** особенности и принципиальные подходы при анализе и управлении большими техническими системами; принципы принятия и реализации экономических и управленческих решений; организацию производства в отрасли и на предприятии, профиль, специализацию и особенности структуры предприятия; современные методы планирования и организации исследовании, разработок; теоретические основы и закономерности функционирования рыночной экономики, включая переходные процессы; отечественный и зарубежный опыт в области управления и рациональной организации экономической деятельности предприятия в условиях рыночной экономики; основы технологии производства в отрасли и на предприятии;

***– уметь*** оптимизировать производительность и пропускную способность средств обслуживания; эффективно распределять ресурсы между подсистемами; определять рациональную последовательность проведения сложных работ; выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты; систематизировать и обобщать информацию; использовать информационные технологии для решения экономических и управленческих задач на предприятии;

***– владеть*** специальной управленческой и экономической терминологией и лексикой специальности; навыками самостоятельного овладения новыми знаниями, используя современные образовательные технологии; навыками профессиональной аргументации при разборе стандартных ситуаций в сфере предстоящей деятельности; навыками рационального обновления основных фондов; поиска оптимальных (рациональных) решений при разработке (модернизации) оборудования.

**Тема 1**

**ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ И ЕЕ СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ**

* 1. **Сущность, виды и задачи управления**

Менеджмент является особой формой управленческой деятельности, и прежде чем говорить о нем, нужно познакомиться с управлением как таковым. Термин «управление» произошел от старорусского слова «управа», то есть способность с чем-то управляться.

В широком смысле под **управлением** понимается ***деятельность по упорядочению процессов, протекающих в природе, технике и обществе, устранению их энтропии (дезорганизации), снижению неопределенности и приведению в нужное состояние с учетом тенденций их развития и изменения среды.***

**Киберне́тика** (от др.-греч. **κυβερνητική** – «искусство управления») – наука об общих закономерностях процессов управления и передачи информации в различных системах, будь то машины, живые организмы или общество.

Управление должно обеспечивать упорядоченность соответствующей системы, ее целостность, нормальное функционирование и развитие.

Любая управленческая деятельность состоит из следующих этапов:

– получение и анализ информации;

– выработка и принятие решений;

– организация их выполнения;

– контроль, оценка полученных результатов, внесение корректив в ход дальнейшей работы;

– вознаграждение или наказание исполнителей.

Управление бывает

- естественным,

- техническим

- социальным.

Объектом **естественного управления** являются процессы, протекающие в природе.

К **техническому** относится управление рукотворными объектами.

Объектом **социального управления** являются люди, их отношения, поведение.

В первых двух случаях реакция на воздействие либо известна заранее, либо достаточно точно предсказуема. Реакция каждого человека на управляющее воздействие субъективна и не всегда предсказуема, что предъявляет особые требования к социальному управлению.

Социальное управление может быть классифицировано:

– по уровню: человечество, регионы, государства, группы организаций, отдельные организации, части организации, группы людей, идивид;

– по сфере: государственное, политическое, хозяйственное и т. п.;

– по содержанию: общее управление; управление организацией технологических процессов; управление людьми; управление информацией; управление закупками, сбытом, финансовыми потоками и проч.;

– по источнику основополагающих решении: внешнее – навязанное, внутреннее – инициативное или самоуправление;

– по способу осуществления управленческого воздействия: личное или доверительное – через посредников, документы;

– по методу выработки управленческих решений: научное или эмпирическое;

– по обусловленности принимаемых решений: ситуационное или стратегическое;

– по способу взаимодействия со средой: адаптивное или конкурентное;

– по направленности: на процесс, на результат, на предотвращение будущих проблем.

Особой разновидностью социального управления является хозяйственное.

Типы хозяйственного управления: традиционное, ремесленное и предпринимательское (в индустриальную эпоху – менеджерское, в постиндустриальную – системное – не только менеджеры, но и специалисты и даже вспомогательный персонал, в информационную – постепенное перерастание в самоуправление).

Традиционное было свойственно докапиталистической эпохе, покоилось на обычаях, слабо регламентировалось правилами и процедурами, не имело правовых основ. Управленческие функции осуществлялись главами патриархальных семейств, мастерами и т. п. на основе личной власти.

Предпринимательское управление возникло в эпоху зарождения капитализма, осуществлялось собственником по отношению к наемным работникам. Как и традиционное, оно ничем не регламентировалось.

В индустриальную эпоху возникло *менеджерское управление*, отделенное от собственности, осуществлявшееся специально подготовленными и обученными управленцами, образующими иерархию.

На ее высших уровнях принимаются общие решения, а на низовых происходит руководство людьми и производственными процессами.

В постиндустриальную эпоху его сменило системное управление, в котором участвовали не только менеджеры, но и специалисты, а также частично вспомогательный персонал.

В информационную эпоху системное управление, видимо, будет постепенно перерастать в самоуправление.

Менеджерское и системное управление, а отчасти и самоуправление должны быть институционализированными (официально определяться права и обязанности участников, их ответственность и т. д.).

Хозяйственное управление решает две задачи:

1) оперативную (тактическую), которая заключается:

– в обеспечении условий текущей деятельности фирмы;

– в восстановлении постоянно нарушаемого равновесия между

отдельными ее элементами, между ней в целом и внешней средой;

– в организации деятельности работников по достижению по-

ставленных целей;

2) стратегическую, которая обеспечивает развитие и совершен-

ствование фирмы, перевод ее в качественно и количественно иное

состояние.

**1.2. Условия и факторы возникновения и развития управления**

Управление как специфический вид человеческой деятельности появилось вместе с людьми. Оно выделилось и обособилось в самостоятельный вид деятельности в процессе разделения и кооперации труда, что обусловило необходимость организации, координации и согласования деятельности людей в общественном производстве.

Там, где хотя бы два человека объединялись в стремлении достичь какой-либо общей цели, возникала задача координации их совместных действий, решение которой кто-то из них должен был брать на себя. При этом один становился руководителем, то есть управляющим, а другой – его подчиненным, то есть управляемым.

Почти все формы современного управления можно проследить в древних организациях, хотя их характер и структура управления существенно отличались от сегодняшних.

В эпоху рабовладения также имели место элементы управления, однако преобладали методы прямого принуждения и страха наказания в качестве главных средств побуждения к труду.

В дальнейшем, с развитием общественного производства, такой труд обнаружил органически присущую ему неэффективность. Его заменила система наемного труда зарождающейся буржуазной эпохи. Она основывалась на использовании принципиально иного, опосредованного механизма принуждения, применявшего материальные стимулы и экономические рычаги в управлении трудом. Возникший свыше 250 лет назад в ряде стран Западной Европы торговый капитализм имел совсем иную основу – денежный капитал. Вместо прямых и грубых форм принуждения к труду при капитализме формировался и повсеместно использовался рыночный механизм, действовавший на базе обмена меновыми стоимостями и предполагавший формальную личную независимость и равенство обменивающихся сторон.

Хотя управленческая практика развивается с древних времен, до XX в., вероятно, никто не задумывался над тем, как управлять системно. Людей в основном интересовало, как заработать больше денег, завоевать политическую власть, но не как управлять организациями.

В начале XIX в. английский исследователь Роберт Оуэн много времени посвятил проблемам достижения целей организации с помощью других людей. Он предоставлял рабочим приличное жилье, улучшал условия их работы, разрабатывал системы оценки результатов их труда и путем дополнительных выплат стимулировал хорошую работу. Эти реформы явились уникальным прорывом в суть человеческого восприятия действительности и роли руководителя. Но несмотря на это, бизнесмены того времени видели мало здравого смысла в реформах Р. Оуэна, ни один из них не последовал его примеру, так как у них отсутствовал интерес к управлению.

В связи с этим менеджмент выделился в самостоятельную область человеческих знаний, науку лишь на рубеже XIX–XX вв.

Американец Джозеф Вартон в 1881 г. впервые разработал курс менеджмента для преподавания в колледже. Американский инженер Фредерик Тейлор в 1911 г. опубликовал свою книгу «Принципы научного менеджмента», которая вызвала всеобщий интерес и в которой управление впервые признано наукой и самостоятельной областью исследования. Это были первые работы, в которых сделана попытка научного обобщения накопленного опыта и формирования основ научного управления. Они явились ответом на потребности промышленного развития, которое все больше приобретало такие специфические черты, как массовое производство и массовый сбыт, ориентация на рынки большой емкости и крупномасштабную организацию в форме мощных корпораций и акционерных обществ. Организации-гиганты испытывали острую необходимость в рациональной организации производства и труда, в четкой и взаимосвязанной работе всех подразделений и служб, менеджеров и исполнителей в соответствии с научно обоснованными принципами, нормами и стандартами.

Основной силой, которая первоначально подстегнула интерес к управлению, явилась промышленная революция в Англии. Однако идея о том, что управление может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в Америке, которая стала родиной современного управления. В начале XX в., в период бурного развития, Соединенные Штаты были практически единственной страной, где человек, преодолев трудности, связанные с его происхождением, национальностью, мог проявить инициативу и личную компетентность. Миллионы европейцев иммигрировали в Америку, создав тем самым огромный рынок рабочей силы. Соединенные Штаты почти с самого своего возникновения серьезно поддерживали идею образования для всех желающих, что способствовало росту числа людей, интеллектуально способных выполнять различные роли в бизнесе и управлении. Трансконтинентальные железнодорожные линии превратили Америку в самый крупный единый рынок в мире. В то время практически не существовало государственного регулирования в бизнесе, поэтому предприниматели, которые добивались успеха, становились монополистами. В результате создавались крупные отрасли и предприятия, для управления которыми требовались формализованные способы.

Таким образом, появление теории управления связано со следующими условиями:

– органическим строением капитала, развитием машинного производства, возрастанием требований к управлению, неспособностью собственника и предпринимателя справиться со все возрастающими трудностями управления;

– возникновением большого количества субъектов рыночной экономики, возрастанием объема и усилением рыночных связей;

– развитием конкуренции и неустойчивостью рыночной экономики, которые обусловливают необходимость профессионального подхода к управлению;

– появлением крупных корпораций, приводящим к увеличению объема и сложности управленческих работ, которые могут быть выполнены только специальным аппаратом работников; именно в корпорации менеджмент окончательно отделяется от самоуправления собственника-предпринимателя;

– рассредоточением собственности между акционерами, в результате чего появились новые функции управления акционерным капиталом, распределения прибыли между акционерами и др.;

– попытками предпринимателей воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции.

**1.3. Основные подходы в теории управления**

Термин «управленческая мысль» относится к теориям и принципам, связанным с управлением людьми в организациях. Ранние управленческие теории использовались менеджерами, которые пытались сформулировать управленческие принципы, опираясь на результаты своего собственного опыта. Позже управленческие теории были обобщены и построены на идеях, заимствованных из других наук: социологии, антропологии, психологии, экономики и философии. Сегодня многие теоретики пытаются интегрировать различные исторические подходы к управленческой мысли в сравнительно целостное учение. Те ранние управленческие идеи, которые выдержали испытание временем, интегрируются в новые подходы.

Теории управления (менеджмента) объясняют, почему конкретная практика является эффективной или неэффективной. Они необходимы для прогноза и контроля за человеческим поведением на рабочем месте. Выполняя практическую работу без ее теоретического осмысления, менеджеры могут не понять причины своих успехов или провалов. Без такого рода понимания менеджеры будут в меньшей степени обеспечивать достижение будущих задач.

Промышленная революция XVII–XIX вв. подчеркнула необходимость научного подхода к управлению. Развитие новой технологии впервые в истории сконцентрировало огромное число рабочих на фабриках массового производства товаров. Такое усложнение бизнеса оказало воздействие как на экономические, так и на социальные изменения. Увеличение товаров, услуг и числа людей на фабриках, естественно, вызвало новые, многоаспектные организационные

проблемы. Эти изменения потребовали более утонченного подхода к управлению людьми, создавая стимул к развитию современного профессионального управления. Общество встало перед настоятельной необходимостью подготовки способных, обученных менеджеров.

Управленческая мысль развивалась весьма непоследовательно.

Существовало несколько подходов, которые иногда совпадали, а иногда значительно отличались друг от друга. Объектами управления являются люди и техника, поэтому успехи в управлении во многом зависели от успехов в других областях. По мере общественного развития специалисты по управлению узнавали все больше о факторах, влияющих на успех деятельности организации.

Эффективность и качество управленческого труда определяются, прежде всего, обоснованностью методологии решения проблем, то есть подходов, принципов, методов. Без хорошей теории практика слепа. Однако к менеджменту применяют только некоторые подходы и принципы, хотя в настоящее время известны более 13-ти научных подходов.

При применении комплексного подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, политические и иные аспекты менеджмента и их взаимосвязи. Если упустить один из них, то проблема не будет решена.

***Интеграционный подход*** нацелен на исследование и усиление взаимосвязей между:

– отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента;

**–** стадиями жизненного цикла объекта управления;

**–** уровнями управления по вертикали;

**–** уровнями управления по горизонтали.

**Интеграция** – это углубление сотрудничества субъектов, управление взаимодействием и взаимосвязями между компонентами системы управления.

***Маркетинговый подход*** предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя:

– повышение качеств объекта в соответствии с нуждами потребителя;

– экономия ресурсов у потребителя за счет повышения качества;

– экономия ресурсов в производстве за счет факторов масштаба производства, научно-технического прогресса (НТП);

– применение системы менеджмента.

Сущность ***функционального подхода*** к менеджменту заключается в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения. После установления функций создаются несколько альтернативных объектов для выполнения этих функций, и выбирается тот из них, который требует минимум совокупных затрат за жизненный цикл объекта на единицу полезного эффекта.

При ***динамическом подходе*** объект управления рассматривается в динамическом развитии, причинно-следственных связях и соподчиненности, производится ретроспективный анализ за пять и более лет и перспективный анализ (прогноз).

***Воспроизводственный подход*** ориентирован на постоянное возобновление производства товара/услуги для удовлетворения потребностей рынка с меньшими, по сравнению с лучшим технологичным объектом на данном рынке, совокупными затратами на единицу полезного эффекта.

***Процессный подход*** рассматривает функции управления как взаимосвязанный процесс управления. Он является общей суммой всех функций, серией непрерывных взаимосвязанных действий.

Сущность ***нормативного подхода*** заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам менеджмента. Нормативы должны устанавливаться по важнейши элементам:

– целевой подсистеме;

– функциональной подсистеме;

– обеспечивающей подсистемы.

Сущность ***количественного подхода*** заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помощи математических статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, системы баллов и других. Управлять можно цифрами, а не только словами.

Сущность ***административного подхода*** заключается в регламентациях функций прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности элементов систем менеджмента в нормативных актах.

Целью ***поведенческого подхода*** является оказание помощи работнику в осознании собственных возможностей. Основной целью этого подхода является повышение эффективности фирмы за счет повышения роли человеческих ресурсов. Наука о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и фирмы в целом.

При ***системном подходе*** любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь. В системе «вход» перерабатывается в «выход».

Важнейшие принципы:

– процесс принятия решения должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей;

– необходимы выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели;

– цели отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы;

– восхождение от абстрактного к конкретному;

– единство анализа и синтеза логического и исторического;

– проявление в объекте разнокачественных связей и взаимодействий.

При использовании теоретических основ ***ситуационного подхода*** пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку существует множество факторов какв самой фирме, так и во внешней среде, не существует лучшего единого подхода управлять объектом. Самый эффективный метод, который соответствует конкретной ситуацией, максимально адаптирован к ней.

**Тема 2**

**СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ.**

**УПРАВЛЕНИЕ ОТКРЫТЫМИ ДИНАМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ**

**2.1. Понятие, основные виды и свойства систем**

Существует по меньшей мере несколько десятков различных определений понятия «система», используемых в зависимости от контекста, области знаний и целей исследования.

Основной фактор, влияющий на различие в определениях, состоит в том, что в понятии «система» есть двойственность: с одной стороны, оно используется для обозначения объективно существующих феноменов, а с другой стороны – как метод изучения и представле- ния феноменов, то есть как субъективная модель реальности.

В связи с этой двойственностью авторы определений различают по меньшей мере два аспекта: как отличить системный объект от несистемного и как построить систему путём выделения её из окружающей среды.

На основе первого подхода даётся дескриптивное (описательное) определение системы, на основе второго — конструктивное, иногда они сочетаются.

Подходы к определению системы также предлагают делить на *онтологический* (соответствует дескриптивному), *гносеологический* и *методологический* (последние два соот-

ветствуют конструктивному).

В целом, система (от др.-греч. **σύστημα** – целое, составленное из частей; соединение) — множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство.

Многообразие систем довольно велико, и существенную помощь при их изучении оказывает классификация. Важно понять, что классификация – это только модель реальности, поэтому к ней надо так и относиться, не требуя от нее абсолютной полноты. Еще необходимо подчеркнуть относительность любых классификаций. Сама классификация выступает в качестве инструмента системного анализа. С ее помощью структурируется объект (проблема) исследования, а построенная классификация является моделью этого объекта.

Полной классификации систем в настоящее время нет, более того, не выработаны окончательно ее принципы. Разные авторы предлагают разные принципы классификации, а сходным по сути – дают разные названия.

1. ***В зависимости от происхождения*** системы делятся на естественные и искусственные (создаваемые, антропогенные).

*Естественные системы* – это системы, объективно существующие в действительности, в живой и неживой природе и обществе. Эти системы возникли в природе без участия человека.

*Искусственные системы* – это системы, созданные человеком. Кроме того, можно говорить о третьем классе систем – *смешанных* системах, куда относятся эргономические (машина — человек-оператор), автоматизированные, биотехнические, организационные и другие системы.

2. ***Классификация по объективности существования.*** Все системы можно разбить на две большие группы: реальные (материальные или физические) и абстрактные (символические) системы.

*Реальные системы* состоят из изделий, оборудования, машин и вообще из естественных и искусственных объектов.

*Абстрактные системы* по сути являются моделями реальных объектов – это языки, системы счисления, идеи, планы, гипотезы и понятия, алгоритмы и компьютерные программы, математические модели, системы наук.

Иногда выделяют *идеальные* или *концептуальные системы* – системы, которые выражают принципиальную идею или образцовую действительность – образцовый вариант имеющейся или проектируемой системы.

Также можно выделить *виртуальные системы* – не существующие в действительности модельные или мыслительные представления реальных объектов, явлений, процессов (могут быть как идеальными, так и реальными системами).

3. ***Действующие системы.*** Такие системы способны совершать операции, работы, процедуры, обеспечивать заданное течение технологических процессов, действуя по программам, задаваемым человеком. В действующих системах можно выделить следующие системы: технические, эргатические, технологические, экономические, социальные, организационные и системы управления.

*Технические системы* представляют собой материальные системы, которые решают задачи по программам, составленным человеком; сам человек при этом не является элементом таких систем.

Если в системе присутствует человек, выполняющий определенные функции субъекта, то говорят об *эргатической* системе. Частным случаем эргатичесхой системы будет *человеко-машинная система* – система, в которой человек-оператор или группа операторов взаимодействует с техническим устройством в процессе производства материальных ценностей, управления, обработки информации и т. д.

*Технологическая формальная система* – это совокупность операций (процессов) в достижении некоторых целей (решений некоторых задач). Структура такой системы определяется набором методов, методик, рецептов, регламентов, правил и норм.

*Технологическая материальная система* – это совокупность реальных приборов, устройств, инструментов и материалов (техническое, обеспечение системы), реализующих операции (процессное обеспечение системы) и предопределяющих их качество и длительность.

*Экономическая система* – это система отношений (процессов), складывающихся в экономике, это совокупность экономических отношений, возникающих в процессе производства, распределения, обмена и потребления экономических продуктов и регламентируемых совокупностью соответствующих принципов, правил и законодательных норм.

*Социальная система –* это совокупность мероприятий, направленных на социальное развитие жизни людей. К таким мероприятиям относятся: улучшение социально-экономических и производственных условий труда, усиление его творческого характера, улучшение жизни работников, улучшение жилищных условий и т. п.

*Организационная система* – это совокупность элементов, обеспечивающих координацию действий, нормальное функционирование и развитие основных функциональных элементов объекта. Элементы такой системы представляют собой органы управления, обладающие правом принимать управленческие решения – это руководители подразделения или даже отдельные организации.

Систему, в которой реализуется функция управления, называют *системой управления*. Система управления содержит два главных элемента: управляемую подсистему (объект управления) и управляющую подсистему (осуществляющую функцию управления). Применительно к техническим системам управляющую подсистему называют *системой регулирования*, а к социально-экономическим – системой *организационного управления*.

4. ***Классификация по степени централизованности.*** *Централизованной системой* называется система, в которой некоторый элемент играет главную, доминирующую роль в функционировании системы. Такой главный элемент называется ведущей частью системы или ее центром. При этом небольшие изменения ведущей части вызывают значительные изменения всей системы: как желательные, так и нежелательные. К недостаткам централизованной системы можно отнести низкую скорость адаптации (приспособления к изменяющимся условиям окружающей среды), а также сложность управления из-за огромного потока информации, подлежащей переработке в центральной части систем.

*Децентрализованная система* – это система, в которой нет главного элемента. Важнейшие подсистемы в такой системе имеют приблизительно одинаковую ценность и построены не вокруг центральной подсистемы, а соединены между собой последовательно или параллельно.

5. ***Классификация по размерности.*** Система, имеющая один вход и один выход, называется *одномерной*. Если входов или выходов больше одного – *многомерной*. Нужно понимать условность одномерности системы – в реальности любой объект имеет бесчисленное число входов и выходов.

6. ***Классификация по однородности и разнообразию структурных элементов.*** Системы бывают гомогенные, или однородные, и гетерогенные, или разнородные, а также смешанного типа.

В *гомогенных системах* структурные элементы системы однородны, то есть обладают одинаковыми свойствами. В связи с этим в гомогенных системах элементы взаимозаменяемы.

*Гетерогенные системы* состоят из разнородных элементов, не обладающих свойством взаимозаменяемости.

7. ***Классификации по траектории развития****.* Система называется *линейной*, если она описывается линейными уравнениями (алгебраическими, дифференциальными, интегральными и т. п.), в противном случае – *нелинейной*.

Для линейных систем справедлив принцип суперпозиции: реакция системы на любую комбинацию внешних воздействий равна сумме реакций на каждое из этих воздействий, поданных на систему порознь. В связи с этим для упрощения анализа систем довольно часто применяют процедуру линеаризации, при которой нелинейную систему описывают приближенно линейными уравнениями в некоторой (рабочей) области изменения входных переменных. Однако не всякую нелинейную систему можно линеаризировать, в частности, нельзя линеаризировать дискретные системы.

*Дискретная система* – это система, содержащая хотя бы один элемент дискретного действия. Дискретный элемент – это элемент, выходная величина которого изменяется дискретно, то есть скачками, даже при плавном изменении входных величин.

Все остальные системы относятся к *системам непрерывного действия*.

Система непрерывного действия (*непрерывная система*) состоит только из элементов непрерывного действия, то есть элементов, выходы которых изменяются плавно при плавном изменении входных величин.

8. ***В зависимости от способности системы ставить себе цель*** различают каузальные и целенаправленные (целеустремленные, активные) системы.

*Каузальные системы* – это системы, которым цель внутренне не присуща. Если такая система и имеет целевую функцию (например, автопилот), то эта функция задана извне пользователем.

*Целенаправленные системы* – это системы, способные к выбору своего поведения в зависимости от внутренне присущей цели. В целенаправленных системах цель формируется внутри системы.

Элемент целенаправленности всегда присутствует в системе, включающей в себя людей (или еще шире живые существа). Вопрос чаще всего состоит в степени влияния этой целенаправленности на функционирование объекта. Если мы имеем дело с ручным произ-

водством, то влияние так называемого человеческого фактора очень большое. Отдельный человек, группа людей или весь коллектив способны поставить цель своей деятельности, отличную от цели компании.

9. ***Классификация систем по сложности****.* Существует ряд подходов к разделению систем по сложности, и, к сожалению, нет единого определения этому понятию, нет и четкой границы, отделяющей простые системы от сложных. Разными авторами предлагались различные классификации сложных систем. Например, признаком простой системы считают сравнительно небольшой объем информации, требуемый для ее успешного управления. Системы, в которых не хватает информации для эффективного управления, считают сложными.

Условно можно выделить два вида сложности: структурную и функциональную.

*Структурная сложность.*

Предлагается делить системы на простые, сложные и очень сложные.

*Простые* – это наименее сложные системы.

*Сложные* – это системы, отличающиеся разветвленной структурой и большим разнообразием, внутренних связей.

*Очень сложная система* – это сложная система, которую подробно описать нельзя. Несомненно, что эти деления довольно условны и между ними трудно провести границу.

*Функциональная сложность.*

Для количественной оценки *функциональной сложности* можно использовать алгоритмический подход,например количество арифметико-логических операций, требуемых

для реализации функции системы преобразования входных значений в выходные, или объем ресурсов (время счета или используемая память), используемых в системе при решении некоторого класса задач.

Кроме того, выделяют такой тип сложности, как *динамическая сложность.* Она возникает тогда, когда меняются связи между элементами. Попытку дать исчерпывающее описание таким системамможно сравнить с поиском выхода из лабиринта, который полностью изменяет свою конфигурацию, как только вы меняете направление движения.

10. ***Классификация по степени детерминированности.*** Если входы объекта однозначно определяют его выходы, то есть его поведение можно однозначно предсказать (с вероятностью 1), то объект является *детерминированным*, в противном случае – *недетерминированным (стохастическим)*. Детерминированность характерна для менее сложных систем; стохастические системы сложнее детерминированных, поскольку их более сложно описывать и исследовать.

11. ***Классификация систем по степени организованности.*** Если исследователю удается определить элементы системы и их взаимосвязи между собой и с целями системы и вид детерминированных (аналитических или графических) зависимостей, то возможно представле-

ние объекта в виде *хорошо организованной системы*.

Если не ставится задача определить все учитываемые компоненты и их связи с целями системы, то объект представляется в виде *плохо* *организованной* (или *диффузной*) системы. Для описания свойств таких систем можно рассматривать два подхода: выборочный и макро- параметрический.

Класс *самоорганизующихся*, или *развивающихся*, *систем* характеризуется рядом признаков, особенностей, которые, как правило, обусловлены наличием в системе активных элементов, делающих систему целенаправленной.

12. ***Классификация систем по степени открытости.*** *Открытые системы* постоянно обмениваются веществом, энергией или информацией со средой. *Система закрыта* (*замкнута*), если в неё не поступают и из неё не выделяются вещество, энергия или информация.

К *основным свойствам систем* относятся:

1. Целостность, то есть система существует как целое, которое затем можно разбить на части или элементы.

2. Структурность – описание системы через постановленные её структуры. Структура – это совокупность элементов и связи между ними определяющих внутреннее строение объекта, как целостной системы.

3. Взаимосвязь элементов, то есть элементы структуры находятся в составе системы непроизвольно.

4. Бесконечность – свойство системы, под которой понимается невозможность его полного познания и представление конечным способом описания.

5. Иерархичность, то есть элементы системы сами могут являться сложной системой.

6. Множественность описания – одна и та же система может быть рассмотрена с различных позиций способов и методов её описания.

7. Синергичность, эмерджентность, системный эффект – появление у системы свойств, не присущих элементам системы; принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих её компонентов (неаддитивность). Возможности системы превосходят сумму возможностей составляющих её частей; общая производительность или функциональность системы лучше, чем у простой суммы элементов.

**2.2. Закономерности управления различными системами**

Всякая наука характеризуется присущими только ей законами и закономерностями.

В науке управления также имеются свои законы и закономерности.

Объективные законы управления, в отличие от государственных (правовых) законов, регулирующих общественные отношения, – это описываемые научной теорией существенные, необходимые и повторяющиеся общие формы взаимосвязей между управляющим субъектом

и управляемым объектом,между системой управления и социальной средой.

Законы управления выражают необходимость и всеобщность тех сторон моментов управленческой деятельности и отношений, которые исторически складываются, закрепляются и воспроизводятся в структуре и функциях управления.

Закономерные (законом обусловленные) структурные и функциональные взаимосвязи не действуют с неизбежностью, а реализуются в виде тенденций, пробивающихся через множество конкретных явлений и обстоятельств, индивидуальных актов поведения и действий, подчиняющихся вероятностным «правилам игры». Реализация законов зависит от многих условий (переменных), но прежде всего от управляющего субъекта, его знаний, способностей, а также и от управляемого объекта

Роль законов управления выражается в том, что они:

– образуют теоретический фундамент науки;

– способствуют переходу от эмпирического подхода к профессиональному;

– позволяют правильно оценить возникающую ситуацию;

– позволяют анализировать зарубежный опыт;

– выражают качественные свойства и связи процессов и явлений, характеризующих отношения управления и направления их развития.

Законы управления обнаруживают свои требования:

– в реализации принципов управления;

– в функциональном разделении труда;

– в структуре системы управления;

– в механизме и методах управления;

– в процессе управления.

Различают общие и специфические законы управления.

К общим законам управления относятся:

– закон специализации управления;

– закон интеграции управления;

– закон экономии времени.

***Закон специализации управления***. Современное производство основано на использовании новейших технологических процессов, технических средств, высокой степени организации производства и труда, информационных систем. Для управления таким производством необходимы узкоспециализированные знания и навыки в различных областях науки и техники, что приводит к расчленению общих функций, их проявлению в конкретных условиях, на различных уровнях.

Менеджмент включает экономические, социально-психологические, правовые и организационно-технические аспекты, поэтому менеджеры должны обладать высоким профессионализмом в области каждого из этих направлений.

Свойственные рыночной экономике риск и неопределенность ситуации требуют от менеджеров самостоятельности и ответственности за принимаемые решения, способствуют поиску оптимальных организационных и научно-технических решений.

*Закон интеграции управления.* Интеграция, то есть объединение, в менеджменте вытекает из потребности самого производства и управления им. Это объединение, с одной стороны, специализированных правленческих действий на различных этапах управления в единый управленческий процесс, а с другой – подразделений, производств в единый производственный организм – предприятие. Предприятия в свою очередь могут объединяться в различные организационные формы рыночной экономики. Пределы этого объединения регулируются точными отношениями производства и управления. Интеграционные процессы осуществляются до тех пор, пока они способствуют высоким темпам нововведений, мобильности технологической переориентации, внедрению изобретений, высокому уровню занятости в условиях острой конкурентной борьбы.

В качестве интегрирующих факторов могут выступать цели, задачи, интересы, необходимость поддержания жизнедеятельности и развития системы, требования рынка. Интеграция осуществляется путем установления временных и постоянных связей на всех уровнях проявления функции управления и информационного обеспечения.

На интеграционные процессы могут оказывать влияние внутренние и внешние переменные.

***Закон экономии времени.*** Закон экономии времени справедлив не только для сферы материального производства. Всякая экономия в конечном счете сводится к экономии времени. Это положение характерно для менеджмента, где этот закон выступает как закон управления временем. Эффективность управления и, следовательно, достижение поставленной цели зависят от скорости реакции менеджера на потребности рынка и мобилизации внутренних и внешних переменных для удовлетворения этих потребностей. Решение любого вопроса в менеджменте в более короткое время, чем конкурирующей стороной, всегда оказывает положительное влияние на конечные результаты деятельности фирмы. В глобальных масштабах закон экономии времени может влиять на уровень экономического развития региона или страны в целом.

***Специфические*** законы управления выражают наиболее существенные связи и отношения различных сторон управления между собой и с элементами внешней среды. Эти законы затрагивают те стороны управления, для которых характерно взаимовлияние: когда изменение формы и содержания одной стороны управления вызывает устойчивые и вполне определенные изменения другой.

На данном уровне развития теории среди **законов управления** можно выделить:

– закон единства и целостности системы управления;

– закон сохранения пропорциональности и оптимальной соотносительности всех элементов системы управления;

– закон зависимости, эффективности решения задач управления от объема использования информации;

– закон соответствия потребного и располагаемого времени при решении задач управления;

– закон совместимости технических средств и систем управления соподчиненных и взаимодействующих систем.

**Закономерность** – первоначальная формулировка закона в начале его теоретического осмысления и исследования.

Законы и закономерности устанавливают общие, существенные и необходимые связи между изучаемыми явлениями.

К основным закономерностям управления относятся:

– системность формирования управления;

– соответствие системы управления целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы;

– пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления (соотносительность и адекватность управляющей и управляемой систем);

– единство системы управления (устойчивость внутренних связей системы при изменении состояния внешней среды);

– пропорциональность производства и управления;

– оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления (распределения задач, функций и полномочий (прав и ответственности) по уровням иерархии управления);

– минимизация числа ступеней управления.

Закономерности непосредственно взаимодействуют, влияя друг на друга своими свойствами, образуя интегрированную, результирующую силу.

**2.3. Управление социально-техническими системами**

Управление как деятельность реализуется в совокупности **управленческих процессов – *целенаправленных решений и действий, осуществляемых в определенной последовательности и комбинации.***

В совокупности такие процессы образуют цикл, состоящий из взаимосвязанных фаз.

***Целью*** конкретного управленческого процесса является изменение или сохранение управленческой ситуации – совокупности обстоятельств, которые оказывают или могут оказать в будущем положительное или отрицательное влияние.

К элементам процесса управления относятся: управленческий труд, его предмет и средства.

Управленческий труд – совокупность действий и операций, с помощью которых менеджер обеспечивает подготовку и реализацию отдельных решений.

Предметом и продуктом труда в управлении является информация о существующей проблеме и способах ее преодоления. В результате обработки она превращается в управленческое решение, служащее основой осуществления конкретных действий.

Средства управленческого труда включают:

– средства обработки информации;

– средства размножения документов;

– средства оформления документов;

– средства группировки и хранения документов;

– средства оперативной связи;

– мебель.

Управленческий труд относится к категории умственного труда, осуществляемого в виде нервно-психических усилий в трех формах: эвристической, административной, операторной.

Сложность управленческого труда определяется:

– масштабами, количеством и многогранностью решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов;

– необходимостью принимать новые, нетрадиционные решения, порой в условиях неопределенности и риска, что требует глубоких профессиональных знаний, опыта, широкой эрудиции;

– необходимостью оперативно самостоятельно действовать, брать на себя риск и нести ответственность.

Управленческий труд состоит из отдельных работ, объектом которых являются носители информации. Каждая работа представляет собой самостоятельный комплекс управленческих операций, которых может быть до 1000, а каждая из них содержать до 20–30 элементов. Управленческие операции подразделяются на творческие, логические, технические.

Документально зафиксированная последовательность выполнения элементов управленческого процесса, определяющая состав, очередность, содержание составляющих его операций, получила название управленческой процедуры.

Чаще всего процедуры выполняются по правилам, которые определяют, что и как должно быть сделано в конкретной ситуации. Это защищает каждого участника управленческого процесса от давления извне, освобождает от личной зависимости. Но одновременно

с уменьшением произвола ограничивается свобода действий и растут бюрократические тенденции.

Для того чтобы социальная система была устойчивой, а следовательно, жизнеспособной, она должна обладать управляющим элементом – системой управления, которая осуществляет интеграцию и контроль функционирования отдельных ее частей, поступления ресурсов, результатов и т. п., их коррекцию на основе обратной связи.

Система управления организацией представляет собой весьма сложное образование, включающее следующие взаимосвязанные элементы:

– органы (субъекты) управления – должности, подразделения;

– коммуникационные каналы;

– набор методов, технологий, норм, правил, процедур, предписаний, полномочий, определяющих поведение работников и порядок выполнения тех или иных действий.

Система управления характеризуется:

– техническим оснащением;

– составом, соподчиненностью, информационной нагрузкой элементов, способом их взаимодействия;

– уровнем централизации или децентрализации полномочий;

– структурой связей;

– степенью специализации и регламентации функций;

– стабильностью или изменчивостью поведения;

– открытостью или закрытостью (восприимчивостью или невосприимчивостью к внешним влияниям).

Определенное соотношение субъектов управления, связанных между собой коммуникационными каналами, образует структуру этой системы, отражающую статику менеджмента, а совокупность методов, технологий и пр. – его механизм.

Принципами построения системы управления являются:

– соответствие целям организации;

– сопряженность функций и полномочий;

– ориентированность на определенный уровень компетентности персонала;

– допущение неформальных связей;

– обеспечение эффективного контроля;

– гибкость и адаптивность.

Как и любая органическая система, система управления находит-

ся в постоянном развитии. Это развитие может быть экстенсивным

(путем увеличения числа субъектов, связей между ними) и интенсив-

ным (за счет рационализации функций, процедур и т. д.).

Структурно система управления состоит из управляющей и управляемой подсистем, границы между которыми весьма условны. Они взаимодействуют с помощью механизма управления, который соответствующей частью принадлежит каждой из них.

Под управляющей подсистемой можно понимать ту часть системы управления, которая вырабатывает, принимает и транслирует управленческие решения, обеспечивает их выполнение. Она имеет иерархическую структуру во главе с направителем (центральным звеном).

Им может быть индивид или коллектив (например, совет директоров).

Понятию «управляющая подсистема» близко понятие «субъект управления», однако они не тождественны. В состав субъекта входят только те элементы подсистемы, которые связаны с выработкой решений (на каком бы уровне они ни находились).

В общефилософском смысле субъект – это лицо, способное к выбору деятельности, исполняемой роли для себя и для других, собственных целей и способов их достижения. Субъекты классифицируются по характеру, содержанию и масштабу деятельности.

К управляемой подсистеме относятся элементы, которые воспринимают управляющее воздействие и преобразуют в соответствии с ним поведение того объекта, на который оно направлено.

Объект управления представляет собой все те элементы организации, которые, воспринимая управленческое воздействие, подчиняют ему свое функционирование и развитие. В качестве объекта можно рассматривать группу людей, отдельную личность, процесс, отношения и т. д.

Нужно иметь в виду, что объект управления отличается от субъекта не сам по себе как таковой (субстанциально), а выполняемыми функциями. Поэтому, например, одно и то же лицо в разных ситуациях может быть и тем и другим. Обычно субъект управления по масштабу меньше объекта и сложность его ниже, но он более активен и динамичен; объект же, наоборот, инертен.

Иногда возникает ситуация, когда дальнейшее развитие объекта управления может идти несколькими путями. Это порождает неопределенность (энтропию). Чем больше существует вариантов дальнейших действий, чем сложнее выбирать из них лучший, тем ее степень выше и тем сложнее осуществлять управление.

Если управление имеет официальный характер, то его субъект организационно и юридически оформляется в виде должности (совокупности должностей), образующих подразделение управления (управленческий аппарат). Но субъект может действовать и без такого оформления. Главное, чтобы он генерировал и реализовывал соответствующие решения.

От субъекта управления следует отличать субъекты управленческой деятельности – живых людей – руководителей и сотрудников подразделений управления.

Управляемость зависит от таких обстоятельств, как:

– знания и опыт персонала;

– соответствие стиля управления условиям внутренней и внешней ситуации;

– достаточность полномочий руководителя;

– социально-психологический климат.

В рамках системы управления между объектом и субъектом существуют самые разнообразные связи:

– непосредственные и опосредованные;

– главные и второстепенные;

– внутренние и поверхностные;

– постоянные и временные;

– закономерные и случайные.

Через эти связи осуществляется действие механизма управления, который должен:

– соответствовать целям и задачам объекта управления;

– учитывать реальные условия осуществления управленческой деятельности;

– предусматривать надежные, сбалансированные методы воздействия на управляемый объект;

– поддаваться контролю;

– иметь возможности для совершенствования.

Система управления должна быть эффективной. К признакам ее эффективности можно отнести:

– высокую оперативность, надежность, качество принимаемых решений;

– минимизацию затрат времени, связанных с их подготовкой;

– экономию общих издержек и расходов на содержание аппарата управления;

– улучшение технико-экономических показателей основной деятельности и условий труда;

– снижающуюся долю административных работников в персонале организации.

Эффективность функционирования системы управления можно повысить с помощью:

– более надежных обратных связей;

– своевременности и полноты информации;

– учета социально-психологических особенностей участников;

– обеспечения оптимального размера подразделений.

**Тема 3**

**ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ИНФРАСТРУКТУРА И ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

**3.1. Понятие, признаки и основные виды организации**

Организация – составная часть управленческой деятельности, представляющая собой процесс, комбинирующий труд, выполняемые индивидуальными или группами людей, наделенных качествами, необходимыми для его выполнения, так, что обеспечиваются наилучшие условия эффективного, систематического, позитивного скоординированного приложения знаний работников.

Однако термин «организация» характеризует и определенную структуру, в которую объединяются люди для достижение своих целей, то есть объект менеджмента.

Некая группа должна отвечать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией.

К ним относятся:

1) наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этой группы;

2) наличие по крайне мере одной цели (то есть желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;

3) наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Соединив в одну эти существенные характеристики, мы получим важное определение: **Организация –** это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

***Общие характеристики организации***. Все сложные организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенный набор взаимосвязанных целей, они также имеют общие черты для всех сложных организаций. Эти об-

щие черты помогают понять, почему организацией нужно управлять, чтобы добиться успеха.

***Ресурсы.*** Цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижение результатов. Основные ресурсы, используемые организацией, это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация. Процесс преобразования ресурсов легче всего увидеть в производственных организациях, но и организации обслуживания и некоммерческие организации также используют все виды этих ресурсов.

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

Выделяются шесть основных признаков организации:

1. ***Цели*** определяются при создании организации, могут измениться на протяжении её функционирования, но всегда служат ориентиром, ведущим организацию к успеху. В организации существует целая система целей, включая главную цель всей организации, цели подразделений и, наконец, личные цели работников.

2. ***Обособленность*** можно понимать в том смысле, что организация стремится отгородиться от окружения чисто внешне, но в более широком смысле этот признак означает и наличие собственного счёта в банке, и принадлежность определённого имущества именно ор-

ганизации, а не её членам.

3. ***Саморегулирование.*** Жизнь организации связана с решением множества проблем, наличие от обеспечения сырьём и заканчивая сбытом произведённой продукции. Каждый день возникают десятки и сотни проблем, по которым необходимо принимать эффективные решения. Как правило, в организации всегда есть особый центр, где сосредоточены все средства управления, где принимается большинство решений.

4. ***Наличие*** связей между отдельными элементами организации крайне необходимы. Во-первых, с помощью этих связей руководителя получает информацию о состоянии дел в низовых подразделениях, а во-вторых, отсюда следуют распоряжения, указания и рекоменда-

ции по необходимым действиям. В любой организации можно легко найти такой внутриорганизационный центр: здесь находится главное руководство, сосредоточены средства связи и управления.

5. ***Организационная культура*** начинает проявлять себя сразу после создания организации чисто внешними признаками: появляется вывеска с её наименованием, оформляется помещение, может вводиться единая форма одежды для персонала. Затем организационная

культура приобретает более сложные формы: вырабатывается особый стиль отношения между работниками и посетителями, появляются примеры для подражания, возникают традиции.

6. ***Устойчивость*** является непременным признаком современной организации, которая может находиться под воздействием враждебных внешних сил, ее могут также сотрясать внутренние конфликты.

Организация должна противостоять этим негативным силам, чтобы выжить. Способность преодолеть эти негативные явления за счет определенной избыточности ресурсов, таланта и опыта руководителей и следует относить к устойчивости организации.

Организации можно различать по ряду признаков.

1. ***По степени формализации*** различают формальные и неформальные организации.

**Формальной** считается организация, прошедшая государственную регистрацию в налоговых органах, внесенная в Единый государственный реестр юридических лиц и получившая соответствующее свидетельство. Таким образом, формальная организация – это

группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

**Неформальная** организация – группа в составе формальной организации, которая возникает спонтанно и где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно.

2. ***По форме собственности*** организации делятся на государственные, муниципальные, частные и иные. В целом ряде случаев возникают организации на базе разных типов собственности.

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

4. Виды организации различаются также по ***организационному признаку*** – положению, роли значению отдельных личностей в организации, то есть по статусу организации по отношению к своим членам.

Принято считать, что в общественном производстве существуют первичные организации, определяющие основы деятельности ее членов и нормы, правила, методы воздействия к себе подобными и другими общественными, производственными, финансовыми, сбытовыми структурами.

Другим видом являются политические, общественные, национальные, религиозные и другие организации, возникающие в зависимости от объективных социально-экономических условий, социального состояния и потребностей общества, уровня его развития и нацио-

нальных, религиозных, этнических и прочих причин и обстоятельств.

5. ***По хозяйственному признаку*** виды организаций делятся на: прибыльные и неприбыльные, бюджетные и внебюджетные, торговые, посреднические, финансовые, инновационные, промышленные, сельскохозяйственные, строительные, транспортные и др.

Хозяйственные организации бывают механистические и органические. Данный подход позволяет классифицировать их на застойные, остановившиеся в своем развитии, и на перспективные, способные приспособиться к условиям конкуренции, неопределенности, нестабильности и другим катаклизмам общественного развития. Это особенно значимо для периодов реформирования новых отношений собственности.

6. ***По размеру*** организации делятся на малые, средние и крупные, при этом главным критерием выступает численность персонала. Это не совсем правильно, так как при высокой автоматизации производства на крупном предприятии может работать на большое количество людей.

7. Самое большое разнообразие существует в делении ***организаций по сферам деятельности***. Можно назвать строительные, транспортные, сельскохозяйственные, научные, торговые, машиностроительные, и другие организации.

8. Разделяют организации также и ***по секторам экономики*.** Организации подразделяются на четыре типа, в каждый из которых входит несколько отраслей, однородных по своему месту в технологическом цикле:

*Отрасли первичного цикла*, занимающиеся добычей сырья, – включают организации и предприятия сельского, лесного и рыбного хозяйств, угольной промышленности и т. д.

*Отрасли вторичного цикла*, в состав которых входят организации и предприятия обрабатывающей промышленности, например машиностроения, металлообработки, автомобилестроения и т. д.

*Отрасли третьего цикла*, предприятия и организации которых оказывают услуги, необходимые для нормальной жизнедеятельности отрасли первых двух секторов. Это банки, страховые компании, образовательные учреждения, туристические агентства, розничная торговля и др.

К *четвертому сектору* относятся все организации и институты, занимающееся такой прогрессивной и быстро развивающейся сферой человеческой деятельности, как информационная технология.

Этот сектор сформировался сравнительно недавно, но его значение и потенциал растут с такой скоростью, с которой во всем мире увеличивается роль информации в управлении большими и сложными системами.

9. ***По отношению к прибыли*** организации делятся на коммерческие и не коммерческие. Целью любой коммерческой организации является получение прибыли, у некоммерческих организаций цели могут быть самыми различными: разведение аквариумных рыбок, сбор почтовых марок, распространение научных знаний, оказание образовательных услуг, даже завоевание власти в стране. Законодательство России не запрещает некоммерческим организациям заниматься и коммерческой деятельностью, направленной на заявленные цели организации.

**3.2. Синергетический подход к организации. Принципы самоорганизации**

Синергетика (от др.-греч. συν- – приставка со значением совместности и ργον «деятельность»), или теория сложных систем – междисциплинарное направление науки, изучающее общие закономерности явлений и процессов в сложных неравновесных системах (физических, химических, биологических, экологических, социальных и других) на основе присущих им принципов самоорганизации.

Синергетика является междисциплинарным подходом, поскольку принципы, управляющие процессами самоорганизации, представляются одними и теми же безотносительно природы систем, и для их описания должен быть пригоден общий математический аппарат.

Основное понятие синергетики – определение структуры как состояния, возникающего в результате многовариантного и неоднозначного поведения таких многоэлементных структур или многофакторных сред, которые не деградируют к стандартному для замкнутых систем усреднению термодинамического типа, а развиваются вследствие открытости, притока энергии извне, нелинейности внутренних процессов, появления особых режимов с обострением и наличия более одного устойчивого состояния. В обозначенных системах неприменимы ни второе начало термодинамики, ни теорема Пригожина о минимуме скорости производства энтропии, что может привести к образованию новых структур и систем, в том числе и более сложных, чем исходные. В отдельных случаях образование новых структур имеет регулярный, волновой характер, и тогда они называются автоволновыми процессами (по аналогии с автоколебаниями).

Феномен появления структур часто трактуется синергетикой как всеобщий механизм повсеместно наблюдаемого в природе направления эволюции: от элементарного и примитивного – к сложносоставному и более совершенному. С мировоззренческой точки зрения синергетику иногда позиционируют как «глобальный эволюционизм» или «универсальную теорию эволюции», дающую единую основу для описания механизмов возникновения любых новаций, подобно тому, как некогда кибернетика определялась как «универсальная теория управления», одинаково пригодная для описания любых операций регулирования и оптимизации: в природе, в технике, в обществе и т. д. Однако время показало, что всеобщий кибернетический подход оправдал далеко не все возлагавшиеся на него надежды. Аналогичным образом и расширительное толкование применимости методов синергетики также подвергается критике

Базовыми принципами синергетики являются следующие:

1. Природа иерархически структурирована в несколько видов открытых нелинейных систем разных уровней организации: в динамически стабильные, в адаптивные, и наиболее сложные — эволюционирующие системы.

2. Связь между ними осуществляется через хаотическое, неравновесное состояние систем соседствующих уровней.

3. Неравновесность является необходимым условием появления новой организации, нового порядка, новых систем, то есть — развития.

4. Когда нелинейные динамические системы объединяются, новое образование не равно сумме частей, а образует систему другой организации или систему иного уровня.

5. Общее для всех эволюционирующих систем: неравновесность, спонтанное образование новых микроскопических (локальных) образований, изменения на макроскопическом (системном) уровне, возникновение новых свойств системы, этапы самоорганизации и фиксации новых качеств системы.

6. При переходе от неупорядоченного состояния к состоянию порядка все развивающиеся системы ведут себя одинаково (в том смысле, что для описания всего многообразия их эволюций пригоден обобщённый математический аппарат синергетики).

7. Развивающиеся системы всегда открыты и обмениваются энергией и веществом с внешней средой, за счёт чего и происходят процессы локальной упорядоченности и самоорганизации.

8. В сильно неравновесных состояниях системы начинают воспринимать те факторы воздействия извне, которые они бы не восприняли в более равновесном состоянии.

9. В неравновесных условиях относительная независимость элементов системы уступает место корпоративному поведению элементов: вблизи равновесия элемент взаимодействует только с соседними, вдали от равновесия — «видит» всю систему целиком и согласованность поведения элементов возрастает.

10. В состояниях, далёких от равновесия, начинают действовать бифуркационные механизмы — наличие кратковременных точек раздвоения перехода к тому или иному относительно долговременному режиму системы — аттрактору. Заранее невозможно предсказать, какой из возможных аттракторов займёт система.

Синергетика объясняет процесс самоорганизации в сложных системах следующим образом:

– система должна быть открытой, так как закрытая система в соответствии с законами термодинамики должна в конечном итоге прийти к состоянию с максимальной энтропией и прекратить любые эволюции;

– открытая система должна быть достаточно далека от точки термодинамического равновесия, так как в точке равновесия сколь угодно сложная система обладает максимальной энтропией и не способна к какой-либо самоорганизации;

3) фундаментальным принципом самоорганизации служит возникновение нового порядка и усложнение систем через флуктуации (случайные отклонения) состояний их элементов и подсистем;

4) самоорганизация, имеющая своим исходом образование через этап хаоса нового порядка или новых структур, может произойти лишь в системах достаточного уровня сложности, обладающих определённым количеством взаимодействующих между собой элементов;

5) самоорганизация в сложных системах, переходы от одних структур к другим, возникновение новых уровней организации материи сопровождаются нарушением симметрии.

Гибкая система управления – один из главных признаков зрелости социально –экономи-

ческой системы. В такой системе, строящейся на концептуальной платформе самоорганизу-

ющейся системы, каждый элемент способен самостоятельно определять свои задачи, согласуя их с целями подсистемы и самостоятельно их решать. Базовым параметром системы в условиях перехода к парадигме адаптивного управления является свойство ***адаптивности системы***, представляющее собой уровень и динамику развития приспособленности к условиям меняющейся внешней среды. Таким образом, самоорганизующаяся система относится к классу адаптивных (самоприспосабливающихся) систем, под которыми мы понимаем системы, ав- томатически изменяющие механизмы своего функционирования и (при необходимости) структуру с целью сохранения или достижения оптимального состояния при изменении внешних условий.

По степени повышения адаптивности различают самонастраивающуюся, самоорганизующуюся, саморегулирующуюся, саморазвивающуюся и самообучающуюся системы.

Под ***самонастраивающейся системой*** понимается адаптивная система, в которой запоминание информации (накопление опыта) выражается в позитивном изменении тех или иных ее параметров, существенных для целей системы.

***Свойство самоорганизации*** предполагает способность системы самостоятельно преобразовывать свою структуру при сохранении присущих ей основных качественных характеристик, а также способность к стабилизации необходимых параметров посредством направленного упорядочения ее структурно-функциональных отношений с целью противостоять энтропийным факторам внешней среды.

Заостряя процессуальную сторону данного свойства, будем понимать под самоорганизацией процесс изменения системы, заключающийся в отражении внешней среды, сопровождаемый упорядочением связей в системе, накоплением информации, усложнением (и/

или возникновением новых) структур и формированием механизма управления.

Естественным итогом процесса самоорганизации в адаптивной системе является упорядочивание и усложнение структуры, повышение качественных характеристик системы. ***Свойство саморегулирования*** является новым качественным свойством, определяющим класс

саморегулирующихся систем, предполагающих наличие элементов, позволяющих автоматически устанавливать и поддерживать желаемый режим функционирования. Критерием саморегулирования системы, в частности социально-экономической системы или системы

управления, является достижение высоких показателей продуктивности и эффективности, что свидетельствует об управляемости режима функционирования.

Следующей стадией эволюции адаптивных систем является ***саморазвивающаяся система*** – адаптивная система, которая самостоятельно или автономно выбирает цели своего развития и критерии ихдостижения, изменяет свои параметры, структуру и другие характеристики в заданном направлении.

Принципиальной характеристикой такой системы является способность устойчиво развиваться безпривлечения (или при минимальном привлечении) внешних источников развития, что свидетельствует о высокой степени самостоятельности протекающих в системе процессов и малой степени зависимости от энтропийных процессов внешней среды.

В литературе пользуется большим интересом свойство ***самообучаемости системы***, под которой понимается способность самостоятельно отбирать условия, при которых система удовлетворяет критериямкачества функционирования. Отметим также то обстоятельство, что

основой подобной системы является организованный и сознательно управляемый процесс рефлексии, то есть система непрерывно трансформируется и развивается путем постоянного обучения.

Саморазвитие необходимо рассматривать с трех основных позиций:

– как пространственную категорию (аспект целостности): саморазвивающаяся организация с внутренней рефлексией на основе синергетического эффекта;

– как временную категорию (аспект процессуальности): саморазвитие на основе выделенности источников и мотивов развития с многоуровневой внутренней самодетерменированностью направления;

– как сущность процесса развития (аспект основания развития):

источник развития – некое конкретное тождество и самопротиво-речие субстанциального начала (основания), функционирующего на двух уровнях: внутренней имманентной самопротиворечивости и внешних противоречий.

Таким образом, определим адаптивную систему как систему, автоматически изменяющую механизмы своего функционирования и (при необходимости) структуру с целью сохранения или достижения оптимального состояния при изменении внешних условий, важнейшими

свойствами которой являются свойства самонастройки, самоорганизации и самообучения и обладающей способностью к саморегулированию и саморазвитию. На рис. 1 представлена классификация адапттвных систем, позволяющая рассматривать также эволицию ключевых форм этих систм как усиление свойств устойчивости и адаптивности

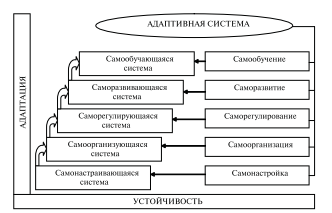


Рис.1

**3.3. Жизненный цикл организации. Внутренняя и внешняя среда организации**

Организацией прежде всего называется устойчивая группа лиц (физических и юридических), взаимодействующих с помощью материальных, экономических, правовых и иных условий для решения своих проблем или достижения поставленных целей.

В этом и состоит ее главная функция (задача), выполняя которую организация преобразует с помощью различных технологий имеющиеся ресурсы в требуемые конечные результаты.

Таким образом, она может рассматриваться одновременно и как субъект, и как средство деятельности.

Под организацией понимается также процесс приведения в систему группы разрозненных элементов (людей, объектов и проч.), превращения их в единое целое.

Наконец, термином «организация» характеризуется состояние упорядоченности этих элементов, их взаимосвязь, взаимное расположение в рамках такого целого.

Расширение рыночных отношений ведет к увеличению числа организаций и усилению их роли в жизни общества. Большинство людей выступает прежде всего как их представители (владельцы, руководители, сотрудники).

Организация объединяет людей, реализующих с ее помощью собственные интересы, в том числе и перед обществом. А общество, в свою очередь, контактирует через организации с ними.

Людей побуждают объединяться в организации и взаимодействовать в их рамках физические и биологические ограничения, свойственныe каждому человеку в отдельности. В организации люди дополняют друг друга, объединяют свои способности, что обеспечивает им выживание.

Каждый член организации занимает в ней определенное место (например, входит в ту или иную группировку) и выполняет функцию, направленную на достижение общих целей (это обеспечивает решение индивидуальных задач, например обретение власти, получение дохода, гарантии безопасности, доступ к информации и пр.).

Организация же применяет возможности объединяемых ею лиц для собственного укрепления и развития. Поэтому она требует от них наличия опыта, знаний, квалификации, активного участия в своих делах, исполнительности, дисциплины, ответственности, подчине-

ния правилам и нормам.

В идеале взаимоотношения между человеком и организацией должны быть сбалaнcиpoвa-

ны. Но на деле часто либо организация низводит людей до положения винтиков, либо те используют ее в своих корыстных целях, нанося ущерб ее потенциалу и репутации.

В том и другом случае результат оказывается одинаковым – организация, длительное время противопоставляющая себя участникам или подчиненная их прихотям, перестает нормально выполнять свои функции, ослабевает и разрушается.

Цикл жизни организации охватывает пять основных фаз.

На ***первой*** происходит ее создание, например на основе решения общего собрания учредителей, и осуществляются все связанные с этим мероприятия.

На ***второй*** фазе организация стремительно растет в той сфере, в которой она изначально возникла.

На ***третьей*** происходят дифференциация, поиск новых, а также качественное развитие и совершенствование существующих форм и направлений ее деятельности.

На ***четвертой*** фазе у организации наступает состояние зрелости, консолидации. Она прочно стоит на ногах и часто больше не стремится ни к расширению, ни к поиску нового, что на деле означает начало конца.

На ***пятой***, заключительной, фазе ее жизни организация постепенно ослабевает, свертывает свою деятельность и, наконец, прекращает существование.

Концепция жизненного цикла организации утверждает, что при сохранении одних и тех же методов руководства срок ее существования ограничен 30–40 годами и имеет тенденцию к сокращению. Такая ограниченность обусловлена тем, что постепенно организационные структуры, система управления и тип мышления персонала приходят в противоречие с изменившейся ситуацией.

Как социальная система организация является открытой, ибо ее выживание зависит от внешнего мира. На входе она получает ресурсы из внешней среды, на выходе – отдает ей созданный продукт. Поэтому жизнедеятельность организации состоит из трех основопола-

гающих процессов:

– получение сырья или ресурсов из внешнего окружения;

– изготовление продукта;

– передача продукта во внешнюю среду.

Все эти три процесса являются жизненно важными для организации. Если хотя бы один из них прекращается, организация далее уже не может существовать.

Ключевая роль в поддержании баланса между этими процессами, а также в мобилизации ресурсов организации на их осуществление принадлежит менеджменту.

Состояние и деятельность организации в любой момент времени есть результат действия ее внутренних факторов и воздействия внешней среды.

Совокупность внутренних элементов организации (объектов, процессов), так называемых внутренних nеременных, придающих ей специфическое лицо, образует ее внутреннюю среду.

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если не обеспечивает ее необходимого функционирования.

Речь идет о целях, ресурсах, горизонтальном и вертикальном разделении труда, технологии, организационной структуре, системе коммуникаций и обмена информацией, поведении сотрудников и пр.

Такие элементы, как существующие изначально, так и возникающие в результате управленческих решений, могут (хотя и не полностью) контролироваться и корректироваться. Рассмотрим их подробнее.

Разделением труда является качественное разграничение и обособление различныx его видов, закрепляемых за теми субъектами, которые их могут выполнить наиболее успешно. Оно служит основой дальнейшей специализации деятельности, ведущей к усилению зависимости участников организации друг от друга.

Горизонтальное разделение труда касается тех его видов и подвидов, которые организация осуществляет в соответствии со своим предназначением. Вертикальное разделение труда существует между руководителями и исполнителями. Оно образует иерархию, то есть подчиненность одних звеньев организации другим.

Технология, или способ соединения отдельных видов работ, бывает складывающейся, последовательной, связанной, групповой.

Складывающаяся технология предполагает, что все работы в рамках организации слабо связаны друг с другом и завершенность им придает последняя операция. Например, участники процесса по отдельности изготавливают детали, которые объединяются в конечный продукт лишь на сборочном стенде.

Последовательная технология характеризуется тем, что работы по созданию продукции вытекают друг из друга и ни одна не может начаться раньше, чем закончится предыдущая. Так происходит, например, на конвейерной сборке автомобиля.

Связанная технология означает, что операции взаимно обусловливают друг дpyгa, но не обязательно в однозначной последовательности. Так, например, происходит работа над документом, который руководителем может неоднократно передаваться разным подчинен-

ным на доработку, пока не будет создан нужный вариант.

Наконец, групповая технология заключается в том, что работы выполняются на одном стационарном объекте (например, строящийся дом) последовательно или параллельно в зависимости от ситуации.

Элементом внутренней среды являются отношения участников организации.

По содержанию они могут быть либо деловыми (устанавливаются между должностями в соответствии с разделением труда), либо эмоциональными, основанными на симпатиях и антипатиях, по форме – отношениями силы или, наоборот, партнерства.

Поскольку равновесие сил субъектов (отдельных лиц, подразделений и неформальных групп) постоянно нарушается из-за их стремления добиться превосходства и укрепить свои позиции, власть, основанная на силовых отношениях, неустойчива.

Партнерские отношения, базирующиеся на осознании субъектами зависимости друг от друга, более стабильны. Организации, где они господствуют, напоминают рынок, в то время как предыдущие – гладиаторскую арену.

Важнейшим элементом внутренней среды является организационный порядок, то есть совокупность социальных связей, правил и норм, позволяющих исполнителям действовать автоматически, не обращаясь за указаниями к руководителю.

Такой порядок может формироваться стихийно, но чаще конструируется искусственно, особенно если его основы задаются технологией.

Внутренняя среда характеризуется степенью дифференциации и интеграции производственных и трудовых процессов.

Дифференциация означает такое распределение работ между отдельными субъектами, при котором каждая из них получает завершение в конкретном самостоятельном результате, не являющемся, однако, с точки зрения решения задач организации законченным целым (изготовление отдельной детали автомобиля). Поэтому дифференциация всегда должна дополняться интеграцией, предполагающей сотрудничество исполнителей. Ее необходимость обусловлена реальной взаимосвязанностью отдельных трудовых процессов.

Остальным элементам внутренней среды будут посвящены соответствующие занятия.

Внешняя среда организации представляет собой совокупность находящихся за ее пределами факторов (их число постоянно растет), с которыми та взаимодействует. Она сложна, иерархична, изменчива.

Большинство современных управленческих теорий признает внешнюю среду главной организационной характеристикой.

На различные стороны организации внешние факторы оказывают неодинаковое влияние, но в целом она полностью зависит от среды (в то же время обратная ситуация является скорее исключением).

Организация находится в состоянии постоянного взаимообмена с внешней средой. Как только рвутся связи с ней, организация погибает.

Внешняя среда по-другому называется организационным окружением, которое бывает деловым (микроокружением) и фоновым (макроокружением).

Деловое окружение образуют те явления, процессы и институты среды, с которыми организация непосредственно взаимодействует и может оказывать на них воздействие (например, поставщики, потребители, конкуренты). Оно постоянно меняется, в том числе и под

влиянием деятельности самой организации.

К фоновому окружению относятся политика государства, законодательство, конкуренция и многие другие обстоятельства, которые подавляющему большинству организаций неподвластны. На них нельзя влиять целенаправленно, а приходится либо им подчиняться,

либо уходить от их воздействия, либо пытаться нейтрализoвaть негативные последствия. Фоновое или общее внешнее окружение является более или менее одинаковым для подавляющего большинства организаций.

Организации всегда приходится действовать с учетом особенностей окружения. Ее руководство должно быстро улавливать изменения в нем, правильно оценивать их последствия и выбирать наилучший вариант реакции в пределах имеющихся ресурсов (например, изменять направление или темпы развития).

Так, при стабильном окружении у организации преобладает консервативная ориентация на повторение прежних действий, принесших успех.

При расширяющемся окружении имеет место производственная ориентация, характеризующаяся линейным ростом и экономией на масштабах деятельности.

При плавно изменяющемся окружении преобладает рыночная ориентация (например, подстройка под изменение конъюнктуры).

При неожиданных дискретных изменениях в окружении на первое место выходит стратегическая ориентация, ставящая во главу угла гибкость, адаптивность, освоение новых технологий, изделий, рынков.

Поскольку ограниченность ресурсов труднопреодолима, особенно в краткосрочном периоде, на деле организация может реагировать лишь на незначительные изменения среды, а остальные игнорировать.

**Тема 4**

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ**

**4.1. Структура управления социально-технических систем**

Система менеджмента, как и всякая другая система, имеет структуру.

**Структура – *определенное строение, взаимное расположение элементов и существующих между ними связей, способ организации целого, составленного из отдельных частей.***

В широком понимании структура есть совокупность правил и предписаний, регламентирующих деятельность системы.

Структура определяется целями и функциями системы, но в ее характеристике отсутствует элемент взаимодействия.

Управленческая структура организации представляет собой упорядоченную совокупность самостоятельных органов управления, находящихся в определенной взаимной связи и соподчинении, и объединенных коммуникационными каналами.

Выделяют органы:

– общего управления;

– линейного управления;

– функционального управления.

***Звено управления*** – совокупность органов управления, решающих общую задачу.

***Управленческая ступень*** – совокупность органов управления одного уровня.

Органы управления различаются размером и структурой; объемом полномочий; характером, масштабами и трудоемкостью решаемых задач; потребностью в информации; материально-технической базой.

Во главе органа управления находится руководящая должность – организационная единица, которая реализует совокупность его прав, обязанностей и ответственности. Все остальные должности лишь обеспечивают ее действия и являются по отношению к ней подчиненными.

Управленческая структура может быть не только формальной, но и неформальной (совокупность группировок, лидирующих личностей, неофициальных контактов). Только рассмотрение их в единстве дает представление о полной структуре управления.

Классификация систем управления:

– по степени сложности – количество уровней управления; число подразделений и мест их расположения; среднее количество подчиненных у одного руководителя; важность принимаемых решений и т. д.

– по принципам разбиения – функциональный, объектный;

– по степени централизации;

– по целевому назначению – стратегические, оперативные, информационные и т. д.

Структура управления обладает потенциалом, состоящим из потенциала высшего руководства и потенциалов руководства отдельными подразделениями. Потенциал характеризуется числом и составом подразделений; степенью их специализации; степенью автоматизации управленческого труда; количеством специалистов и вспомогательного персонала.

Формирование управленческой структуры основывается на процессах дифференциации (разделении работ, полномочий, ответственности, определении степени автономности звеньев управления) и интеграции (создании сети коммуникаций, формальных объединяющих механизмов).

В результате углубления специализации число обособившихся в рамках организации видов деятельности постоянно растет. Поскольку они нуждаются в координации, наряду с горизонтальным появляется и вертикальное разделение труда. В его рамках одни субъекты спе-

циализируются исключительно на производственной деятельности, а другие – на управленческой, где также происходит специализация:

– по объектам (производство, сбыт, финансы и т. д.);

– по функциям (операциям);

– по целям (задачам, связанным с конкретным результатом);

– смешанная.

Структура управления формируется на основе проекта, который задает для нее:

– общие параметры: подразделения, их функции, принципы создания, информационные потоки;

– определяющие параметры: стратегии, технологии управления;

– определяемые параметры: число уровней управления, норма управляемости, распределение должностей, работников, их обязанностей, связи между ними;

– оценочные параметры: затраты, напряженность труда, информационные нагрузки, время обработки информации, период реагирования на сбои, сроки решения задач, допустимое количество ошибок.

Масштабы и сложность УС определяют следующие факторы:

* структура организации;
* ее размеры и разнообразие видов деятельности;
* норма управляемости, определяемая числом подчиненных, которыми можно эффективно руководить.

Организационная структура присуща любому объекту управления. Структуры систем изображают направленными или ненаправленными графами.

**Граф** – это схема, состоящая из заданных точек – вершин, соединенных определенной системой линии, которые называют ребрами или дугами графа. Ребра могут быть ориентированными, снабженными стрелками, и неориентированными (без стрелок).

Пара вершин может соединяться более чем одним ребром – называются ***кратными***. Вершина может быть соединена ребром сама с собой, и такое ребро называется ***петлей***.

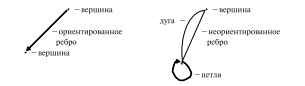


Рис.2

Различают три основных вида графов: обыкновенный, мультиграф и орентированный граф (рис. 3).

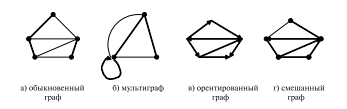


Рис.3

*Обыкновенный граф* – граф без дуг, петель и кратных ребер.

*Мультиграф* – граф, у которого присутствуют кратные ребра и петли.

*Ориентированный граф* – граф, у которого все ребра ориентированы.

*Смешанный граф* – граф, имеющий как ориентированные, так и неориентированные ребра.

В вершинах графа систем управления располагают отдельные подразделения (системы управления), составляющие элементы, подсистемы. Ребра графа оценивают отношения между вершинами по управлению, передаваемой информацией и др.

Различают следующие типы организационных структур:

1. ***Линейная структура*** – каждая вершина связана с двумя соседними (рис. 4). В данной структуре отсутствует взаимоотношение командования и подчиненности. Структура отличается ненадежностью, при разрыве какой-то связи линейная структура рушится.



Рис. 4.

1. ***Кольцевая структура*** – отличается замкнутостью и одинаковостью связей (рис. 5).

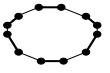


Рис.5

Каждый элемент обладает двумя направлениями отношений. Это повышает скорость сообщения, делает структуру более живучей.

1. ***Сотовая структура*** имеет разветвленные и сложные связи (рис. 6).

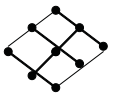


Рис.6

Имеются резервирование путей прохождения информации. Это, с одной стороны, способствует высокой живучести структуры, с другой стороны – приводит к повышению ее стоимости.

1. ***Многосвязанная структура*** Отличается тем, что все элементы связаны между собой (рис.7).



Рис.7

Связи равноценны, допускаются связи по кротчайшему пути. В связи с этим повышается скорость передачи информации и повышается их надежность.

1. ***Иерархическая структура.*** Этот тип структуры получил наибольшее распространение в системах управления. Здесь уровни разной степени иерархии (рис. 8).

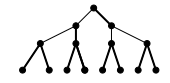


Рис.8

Верхний уровень управляет нижними. Промежуточные уровни обладают и командными (по отношению к более низким) и подчиненными (по отношению к верхним) функциями. Чем выше уровень иерархии, тем меньшим числом связей он располагает. Такая структура на каждом уровне характеризуется коэффициентом иерархии.

1. ***Звездная структура.*** Имеет центральный узел, который является командным. Все связи заканчиваются на нем и носят управляющий характер.

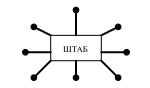


Рис.9

Если использовать сочинения различных структур либо замену одной из вершин выбранной структуры целой структурой другого типа, то получится смешанная структура.

К **основным свойствам структуры управления системой** относятся:

1. ***Оперативность*** – способность быстро реагировать на изменения внешних условий. Зависит от расположения элементов структуры и схемы их движения. Оценивается либо временем реакции на внешнее воздействие, либо скоростью ее нарастания.

2. ***Централизация*** – определяет возможности повышения одной из позиций руководящих функций. Именно централизация оценивается средним числовым интервалом связи по кратчайшему до центральной позиции пути. Чем выше централизация, тем структура более управляема, но элементы структуры теряют самостоятельность. Наиболее централизованной является звездная структура, следующая – иерархическая.

3. ***Периферийность*** – характеризует пространственные свойства структуры. Численно выражается положением центра тяжести структуры. Для этого элементам и связям приписываются определенные веса. Чем больше элементов сосредоточено на периферии, тем выше показатель периферийности. Высокую периферийность имеет звездная структура.

4. ***Живучесть*** – способность сохранять значения показателей при повреждении части структуры.

Это число связей, при уничтожении которых остальные показатели не выходят за допущенные пределы.

Наибольшую живучесть имеют многосвязные структуры, наименьшую – линейные.

5. ***Объем*** – количественная оценка структуры.

В качестве параметров объема могут быть выбраны количество элементов, их средняя

плотность. Существует связь между оптимальным объемом и целевой задачей системы управления.

Системы управления (СУ) производством имеет иерархическую структуру управления.

Можно выделить шесть уровней объектов, которые отличаются друг от друга по контролируемым и управляемым параметрам, по средствам и алгоритмам управления, а также по самой природе.

***Первый уровень*** – рабочее место.

На этом уровне осуществляется управление отдельными станками, стендами, технологическими установками, отдельными людьми.

***Второй уровень*** – участок, решающий проблемы управления комплексом оборудования и обслуживающим их персоналом, связанных технологическим процессом.

***Третий уровень*** – цех. Осуществляется управление технологическими участками. Решение задачи:

* планирование производства,
* контроль выполнения производственных заданий,
* контроль техпроцесса, с выработкой управляющих воздействий на второй и первый уровни.

Уделяется внимание системе сбора и обработки информации.

***Четвертый уровень*** – уровень предприятия.

***Пятый уровень*** – отрасль.

***Шестой уровень*** – экономика страны.

На 4, 5 и 6 уровнях решаются аналогичные, но разные по объему задачи. Составление производственных программ, планирование деятельности и формирование документации, решение задач качества выпускаемой продукции, подбор и расстановка кадров и др.

**4.2. Типы организационных структур**

В теории управления традиционно выделяют два типа построения организации (соответственно – два типа организационных структур):

– механистический (бюрократический): на базе административной системы с использованием формальных правил и процедур, централизованного принятия решений, жесткой иерархии власти и узко определенной ответственности;

– органический (адаптивный): на базе делегирования полномочий, высокой степени самостоятельности с умеренным использованием формальных структур, с высоким уровнем участия сотрудников в принятии управленческих решений, гибкостью власти и плоской структурой.

В табл. 1 обобщены основные представления о характеристиках типов построения организации. В современных экономических условиях при реализации стратегии перехода к гибкой системе управления необходимо внедрение органического типа организации, комплементарного саморазвивающимся системам и адаптивному управлению.

Конструктивной инновацией в менеджменте в 90-е гг. стала идея перехода от многоуровневых, пирамидальных иерархических организаций к горизонтальным, плоским структурам.

При проектировании организационной структуры (департаментализации) необходимо:

– распределить виды деятельности для линейных и штатных подразделений;

– установить соотношения полномочий различных должностей: установить цели команд;

– определить должностные обязанности – совокупность определенных задач и функций, закрепление их за исполнителями, которые отвечают за их выполнение.

Организационная структура постоянно меняется в зависимости от изменения планов.

В ходе департаментализации выделяют следующие типы организационных структур:

1. Линейная организационная структура. Эта структура многоуровневая (рис. 10). Связь между руководителем и исполнителем осуществляется только по одному каналу. Каждый подчиненный имеет только одного руководителя.

Линейная (бюрократическая, рациональная) структура имеет высокую степень разделения труда, развитую систему управления (многочисленные правила и нормы поведения персонала, возможность подбора кадров по их деловым и профессиональным качествам.

*Таблица 1*

**Принципы построения организации**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Принцип построения  организации | Механистический тип  организации | Органический тип  организации |
| Взаимоотношения | Жесткая иерархия подчиненности и соблюдения дисциплины | Сотрудничество, взаимоыгодные договорные вза-  имоотношения, в т.ч. финансовые |
| Специализация в работе | Узкая | Широкая |
| Обязанности работников | Организационные обязанности | Адаптивные обязанности |
| Департаментализация | Четкое определение сферы ответственности, обязанностей и результатов подразделений | Выделение самостоятель-  ных и автономных подразделений, формирование  обслуживающих подразделений на базе внутрен-  него рынка |
| Формализация задач | Высокая степень | Низкая степень |
| Права и обязанности | Четкие права и обязанности | Амбициозная ответственность |
| Четкость уровней управления | Ясность в условиях иерархии | Уровни управления раз-  мыты |
| Система вознаграждения | Объективная | Адекватная субъективная |
| Система принятия решений | Централизованная | Децентрализован-ная |
| Базовый регулятор в по-  лучениит результата | Административные методы управления, плановые эко-  номические показатели | Экономические методы  управления, совместно  выработанные экономи-  ческие нормативы |
| Роль руководителя | Гарант дисциплины, ис-  пользующий авторитарный  стиль управления | Гарант справедливости,  использующий демократи-  ческий стиль управления |
| Оценка работы | Оценка результатов работы  исходя из выполнения пла-  новых заданий и динамики  роста | Самооценка финансовых  результатов на основе со-  блюдения экономических  нормативов |
| Критерии отбора кадров | Объективные | Адекватные субъективные |
| Каналы коммуникации | Формализованные | Неформальные |
| Правомочность выработки стратегии | Руководитель организации | Руководители продукто-  вых подразделений |
| Оценка результативно-  сти | Четкое выполнение поставленной сверху цели | Развитие инициативы и  быстрое реагирование на  запросы рынка |

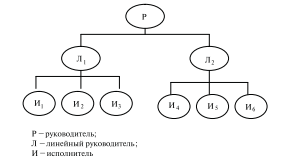


Рис.10

2. ***Функциональная организационная структура***

Традиционная или классическая широко используется в органи-

зациях среднего размера. Функциональная департаментализация – процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четкую определенную конкретную задачу и обязанности.

Функциональная структура сложилась в связи с усложнением процессов управления. Функциональная структура сводится к группировке персонала по блокам, то есть организация делится на блоки (производства, отделения, отделы производства, маркетинга, финансов). Функциональные большие подразделения могут делиться на более мелкие функциональные подразделения – их называют вторичными или производными. Функциональную структуру целесообразно вводить в организацию с ограниченной номенклатурой продукции, в стабильных внешних условиях, которые решают стандартные управленческие задачи (рис. 11).

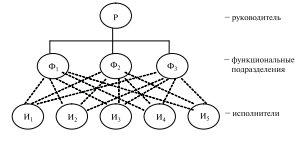


Рис.11

Функциональная структура не подходит для организации с широкой номенклатурой продукции, в изменяющейся среде по потребителям и технологии, действующих в различных странах с различными государственными законами.

3. ***Дивизиональная структура***

Огромная фирма не может состоять из 3–4 отделов. Для контроля деятельности каждый из 3–4 отделов должен был бы разбить на сотни подразделений. В этой ситуации цепь команд управления становится очень длинной и неуправляемой. Если географически фирма

находится в разных регионах, то очень трудно держать под контролем всю эту деятельность.

Чтобы справиться с проблемами управления, обусловленными размерами фирмы – используется дивизионная организационная структура, то есть деление организации на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг группам покупателей или географи-

ческим регионам. Если фирма увеличивает ассортимент производимой и реализуемой продукции – несколько продуктивных линий могут достичь высокого объема продаж и требуют своей структуризации – что ведет к успеху организации в целом. В этом случае ис-

пользуется дивизионно-продуктовая структура организации, то есть создаются отделения по основному продукту. Производство и сбыт продукции и услуг передаются одному руководителю. В результате управление крупной фирмой упрощается до уровня малой фирмы, выпускающей один-два продукта (рис. 12).

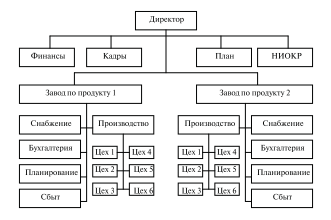


Рис.12

4. ***Линейно-штабная структура***

Управление производственными процессами осуществляется по линейной схеме (директор – начальник цеха – мастер), а функциональные подразделения оказывают методическую помощь, подготавливают информацию, решают задачи для соответствующих линейных руководителей (рис. 13).

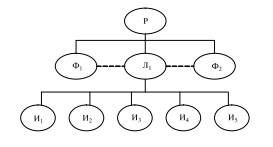


Рис.13

5. ***Матричная организационная структура***

Чтобы управлять крупномасштабными проектами ограниченной длительности (строительство плотины, здания, полет в космос, выпуск новой системы вооружения) создают специальную проектную организацию. Матричная структура – предполагает образование внутри предприятия специальных проектных групп, возглавляемых руководителями проектов (рис. 14).

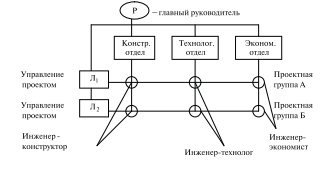


Рис.14

У членов проектной группы двойное подчинение – руководителю проекта и руководителям отделов.

Руководитель проекта отвечает за интеграцию всех видов деятельности ресурсов по данному проекту, планирование и составление графиков, имеют проектные полномочия.

Руководители функциональных отделов контролируют и обеспечивают ход выполнения проекта.

**4.3. Современные типы организации**

Среди новых типов организации выделяют: эдхократические, многомерные, партисипативные, виртуальные, предпринимательские организации и организации, ориентированные на рынок.

***Эдхократические организации*** – это организации, использующие высокую степень свободы в действиях работников, их компетентность и умение самостоятельно решать возникающие проблемы.

**Эдхократия** – это и управленческий стиль руководства, при котором средства достижения сложных целей выбираются самими исполнителями. Каждый непосредственно отвечает за свои действия, и вознаграждается тот, кто добивается успеха. В эдхократической организации индивид испытывает сильное давление извне, которое частично ослабляется групповой работой, создающей чувство общности в работе. Риск так же, как и вознаграждения, делится между участниками.

Особенности эдхократических организаций:

– риск и вознаграждение делятся между участниками трудового процесса;

– работа в областях с высокой технологией, требующая высокой квалификации, творчества, инновационности и эффективной совместной работы;

– органическая структура с преобладанием неформальных горизонтальных связей; часто структура организации вовсе отсутствует;

– иерархическое построение постоянно изменяется, отношения по вертикали и горизонтали носят преимущественно неформальный характер;

– отсутствует жесткая привязка человека к какой-то одной работе;

– принятие решений, власть, система вознаграждения основаны на экспертной власти;

– контроль за непосредственной работой специалиста отсутствует, осуществляется только финансовый контроль.

Эдхократические организации эффективны при реализации творческих проектов (кино, реклама, телевизионные проекты, шоу, театральные постановки), внедрении новых технологий, при антикризисном управлении.

***Многомерные организации*** – это организации, в которых рабочие группы (подразделения) самостоятельно и одновременно выполняют три функции (как бы в трех измерениях):

– обеспечивают свою производственную деятельность необходимыми ресурсами;

– производят для конкретного потребителя, рынка или территории конкретный продукт или услугу;

– обеспечивают сбыт (распределение) своей продукции и обслуживают конкретного потребителя.

Такие автономные группы имеют статус центров прибыли, а в отдельных случаях могут быть самостоятельными компаниями.

Особенности многомерных организаций:

– бюджеты подразделений разрабатываются самими подразделениями, руководство инвестирует в них средства (дает деньги взаймы);

– в многомерных организациях нет двойного подчинения, как в двумерной матричной модели, руководство группы едино;

– отсутствует необходимость проведения каких-либо реорганизаций взаимосвязей автономных групп, подразделения можно просто создавать, ликвидировать или модифицировать;

– каждая часть организации в принципе может быть полностью автономной, занимаясь и набором кадров, и продажами готовой продукции и т. д.;

– основной показатель эффективности работы автономных групп – получаемая прибыль, что упрощает анализ и контроль за деятельностью групп, снижается бюрократизация и упрощается система управления.

***Партисипативные организации*** – это организации, где посредством создания органов самоуправления осуществляется некомпетентное вмешательство в работу других членов или частей организации, то есть участие работников в управлении. Тем самым обеспечивается мотивированность их труда, обостряется чувство собственника.

В таких организациях работники могут участвовать: в принятии решений; в процессе постановки целей; в решении проблем организации. Им дано право: выдвигать предложения; вырабатывать альтернативы решений проблем; выбирать окончательное решение.

В традиционных организациях руководитель принимает решения, а работник их выполняет. В организациях с делегированием прав подчиненный самостоятельно принимает решения в рамках своих полномочий (по системе «елочка» или «матрешка»).

В партисипативных организациях решение принимается с учетом мнения (вклада) руководителя и вклада работников.

Примеры форм взаимодействия руководства и работников:

– советы по научно-технической политике (например, состав: руководитель подразделения, руководитель НИОКР, бригадиры участков);

– технико-экономические советы (например, состав: руководители подразделений, начальники цехов, руководители кружков качества, бригадиры рабочих участков);

– советы по планированию сбыта (например, состав: руководи-

тели подразделений, начальники отделов маркетинга и сбыта, пред-

ставители кружков качества);

– кружки качества (бригадиры, работники, представители технико-экономического совета);

– целевые, антикризисные комитеты, комитеты по набору кадров;

– конфликтные комиссии (высшее руководство, руководство среднего звена, независимые эксперты, представители кружков качества и работники).

В последнее время широко обсуждается вопрос о появлении нового вида продукции, получившей название виртуальной. Эта продукция (или услуга) может создаваться благодаря последним достижениям в области обработки информации, организационной динамики и развития производственных систем. Выпуск такой продукции становится доступным в любое время, в любом месте и в бесчисленном количестве вариантов моделей и форматов. Для того чтобы создавать виртуальную продукцию, компания должна полностью перестроить свою деятельность, уметь контролировать все более сложные виды информации и осваивать новые организационные и производственные навыки.

Отличительными чертами виртуальной организации являются:

– непостоянный характер функционирования;

– осуществление связей и управленческих действий на основе интегрированных и локальных информационных систем и телекоммуникаций;

– взаимоотношения со всеми партнерскими и другими заинтересованными организациями через серию соглашений, договоров и взаимное владение собственностью;

– образование временных альянсов организаций в смежных областях деятельности;

– частичная интеграция с материнской компанией и сохранение отношений совместной собственности до тех пор, пока это считается выгодным;

– договорные отношения работников с администрацией во всех звеньях.

В структурах виртуального характера важно поддерживать и способствовать развитию нового элемента – управления знаниями.

С его помощью решается двуединая задача: приобретение знаний, поднимающих уровень деятельности организации; их хранение, распределение и преобразование в форму, удобную для внутрифирменного пользования.

***Предпринимательские организации*** – это организации, более ориентированные на рост и на имеющиеся возможности и достижения, чем на контролируемые ресурсы.

Особенности предпринимательских организаций:

– принципиально изменяются функции руководства, оно поддерживает усилия предпринимательских ячеек, делающих бизнес, управление представляет собой перевернутую пирамиду;

– предпринимательские ячейки (автономные рабочие группы — центры прибыли, по статусу могут быть фирмами или компаниями), сами выбирают вид предпринимательства, вид бизнеса, цели, способы, средства деятельности; потребности рынка диктуют им формы деятельности;

– консультанты (бизнес-тренеры) помогают им своим опытом и интуицией делать бизнес;

– ресурсы организации (финансы, информация, кадры, время, идеи) находятся в распоряжении предпринимательских ячеек;

– подразделения, распределяющие рынки и ресурсы для предпринимательских ячеек, координируют деятельность последних;

– критическим фактором успеха в таких организациях являются люди, группы и их квалификация.

***Организации, ориентированные на рынок*** – это органические, быстро адаптируемые дивизиональные или матричные организации, в которых все их части (НИОКР, производство, кадры, маркетинг, снабжение, сбыт, финансы, обслуживание) группируются вокруг рынка или рынков. Это организации, «движимые рынком».

**Тема 5**

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.**

**МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

**5.1. Управление системами. Объект и аппарат управления**

Управление системой необходимо для обеспечения эффективного и целенаправленного функционирования. При изменяющихся условиях её взаимодействия с внешней средой. **Управление** – целенаправленное воздействие на систему для её бесперебойного функционирования и работы.

Управление предполагает наличие объекта управления и аппарата управления (рис. 15).



Рис. 15.

1, 2, 3 – информация о входе, выходе и общего состояния объекта

управления; 4 – Управляющее воздействием аппарата управления

на объект управления; 5, 6 – воздействие внешней среды на аппарат

управления и её реакция на это воздействие

**Объект управления** проводит действия для реализации поставленной цели, например преобразует сырьё, материалы, комплектующие изделия, то есть входящий материальный поток в готовую продукцию.

**Аппарат управления** выполняет совокупность операции по обеспечению нормальной работы элементов объекта управления с соответствии с выбранной целью.

Функционирование аппарата управления осуществляется на базе информационных потоков о внутреннем состоянии объекта управления, состояние её входов и выходов. Во всех системах, кроме биологических, цель её функционирования создаётся извне.

Управление необходимо для эффективного функционирования системы. Следует различать ***техническое управление*** (управление сложными техническими объектами, например, самолетом) и ***организационное управление*** – управление коллективом людей.

Организационное управление имеет ряд особенностей:

1. Основным элементом системы является человек – сложная активная система – лицо, способное принимать решение.

2. Многоцелевой характер функционирования системы. Это приводит к многокритериальным оценкам эффективности ее работы и необходимости организации управления по многим взаимосвязанным контурам.

3. Непрерывное развитие, связанное с появлением новых потребностей, с изменением хозяйственного механизма, внутренних и внешних условий и ограничений.

**5.2. Автоматизированное, автоматическое и адаптивное управление**

Частным случаем систем управления являются автоматизированные системы управления (АСУ).

**АСУ** – система «человек-машина», обеспечивающая эффективное функционирование объекта управления, в которой сбор и переработка информации, необходимой для реализации функций управления, осуществляется с применением средств автоматизации и вычислительной техники.

Отличие АСУ от обычной в том, что в составе аппарата управления создается вычислительный центр (ВЦ), обеспечивающий решение всевозможных оптимизационных задач.

Необходимо различать автоматизированные и автоматические системы управления.

***Автоматизированная СУ*** предполагает непосредственное участие человека в процессе управления, который принимает решения в различных условиях производства.

***Автоматическая СУ*** может функционировать без непосредственного участия человека. Человек выполняет обязанности оператора, действует по строго регламентированному алгоритму.

Процесс принятия решения носит творческий характер и предполагает использование опыта, интуиции, навыков, которыми не располагают электронные машины. Руководитель выбирает из множества факторов наиболее существенные, на основе которых вырабатывает решения. ЭВМ для выработки решений перебирает все возможные связи внутри- и внепроизводственной систем. При внедрении АСУ важно оптимальное взаимодействие человека и ЭВМ в процессе управления. ЭВМ может перерабатывать информацию, разрабатывать варианты решений, но она не может управлять людьми.

Использование ЭВМ уменьшает время переработки информации. Для работников аппарата управления отпадает необходимость выполнения большого числа однообразных расчетов, повышается творческое содержание их управленческого труда. В результате ви-

доизменяется организационная структура управления, содержание должностных инструкций и всех документов, регламентирующих взаимоотношения отдельных сотрудников, подразделений и служб.

Концепция управления экономическими системами в кибернетическом аспекте предполагает переработку социально-экономической информации, принятие на этой основе решений о воздействии на экономическую систему и реализацию этих решений. Социально-

экономическая система рассматривается как кибернетическая система, управление которой включает два элемента: определение траектории состояний системы (т. е. формирование цели и указание путей ее достижения) и удержание системы на этой траектории путем регулирования. Соответственно в управляющей подсистеме (блок управления) выделяются два блока – блок определения целей и блок регулирования **(**регулятор**).** С точки зрения кибернетического подхода существуют три основных вида управления:

1. ***«Жесткое» (программное) управление*** предполагает предписание объекту управления (управляемой подсистеме) строго определенной последовательности действий, выработку оптимального алгоритма поведения. Желательное поведение управляемой подсистемы и ее

элементов достигается прямым управляющим воздействием, то есть в целом такое управление характеризуется как административное, так как основным инструментарием управления выступают административные методы управления. Схематическое представление механизма функционирования данной системы управления показано на рис. 16.



Рис.16

2. ***«Мягкое» управление (*регулирование *поведения управляемого объекта*)** предполагает достижения желательного поведения управляемой подсистемы посредством регулирования ее деятельности, то естьпроцесса посредством которого характеристики управляемой системы удерживаются на траектории, заданной блоком управления.

Регулирование осуществляется в двух формах: регулирование по отклонениям (система вынуждена изменить свое поведение, когда с помощью обратной связи обнаруживается ее отклонение от заданных параметров) и регулирование по критическим параметрам (система меняет поведение, когда достигается уровень какого-либо параметра, признанный критическим, недопустимым). Целесообразно называть данный вид управления управлением с обратной связью, то есть посредством обратного воздействия результатов управления системой на процесс этого управления или, иными словами, использования в управлении информации, поступающей от объекта управления.

Схема функционирования данной системы представлена на рис. 17.



Рис.17

3. ***Адаптивное управление на основе саморегулирования (автоматическое регулирование)*** предполагает самостоятельное реагирование объекта управления на внешние воздействия (возмущения), нарушающие его нормальное функционирование. Саморегулированиедостигается с помощью обратной связи и осуществляется в форме са-монастройки и самоорганизации.

Из рис. 18 видно, что необходимоблок управления и объект управления, в данном случае, рассматривать как цельное образование и учитывать появление нового элемента – памяти системы, который предполагает формирование свойствасамообучаемости и внедрения механизма рефлексии.

Управлениеносит характер экономического, то есть возникают экономическиеусловия, заинтересовывающие хозяйственные звенья в желательномповедении системы. Управление осуществляется экономическимиметодами, когда активная роль отводится саморазвитию, действиюрыночных механизмов.



Рис.18

Отметим, что в общем случае, чем меньше регламентирована программа и структура объекта управления, тем выше способность его приспособления к реальным условиям, то есть тем сильнее проявлены свойства устойчивости и адаптивности. Этот принцип формирует теоретическую и методологическую базу современных концепций управления.

**5.3. Принципы, методы и технологии управления**

**Принципы управления** – это руководящие правила, определяющие основные требования к системе, структуре и организации управления. Принципы управления бывают общие и частные.

Общие принципы управления имеют универсальный характер и распространяют свое действие на все сферы управления и отрасли экономики.

К таким принципам относятся:

– научность в сочетании с элементами искусства: сложным современным хозяйством фирмы невозможно управлять по наитию, без тщательной проработки решений; фактор неопределенности функционирования и развития превращает управление в искусство;

– целенаправленность – действия ради решения конкретных проблем, стоящих в данный момент перед фирмой;

– специализация в сочетании с универсальностью: индивидуальный подход к каждому объекту, субъекту или процессу с учетом его особенностей; соблюдение общих правил управленческой деятельности;

– последовательность (строго определенный порядок действий во времени и пространстве) или цикличность (повторяемость через определенные промежутки времени);

– непрерывность;

– оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления;

– учет индивидуальных особенностей и психологии работников, закономерностей межличностных отношений и группового поведения;

– обеспечение единства прав и ответственности каждого субъекта управления;

– состязательность участников управления;

– максимально раннее и широкое вовлечение исполнителей в процесс подготовки решений.

**Методы управления** являются тем механизмом управления, который позволяет решать производственные задачи и составляет методологию.

**Средства управления** – это то, с помощью чего можно управлять, а **методы** – это способы использования средств управления.

**Методы управления** – это способы, при помощи которых реализуются функции управления.

Выбор того или иного метода управления зависит от определения, осуществления на данном этапе функции управления и от имеющихся или доступных в этот момент времени средств управления.

Также немаловажное значение имеют различные внешние факторы: подбор персонала, направленность компании, масштаб управления и т. п.

Методы классифицируются по различным (критериям) признакам:

– по масштабам применения – общие, распространяющиеся на всю деятельность компании, и частные, применяемые к отдельным составным частям этой компании или, наоборот, к внешней среде (потребители, посредники и др.);

– по отраслям и сферам применения – в федеральном управлении, торговле, промышленности, образовании и др.;

– по роли на различных этапах жизнедеятельности организации – методы вывода из кризиса, стабилизирующие, развивающие и др.;

– по степени опосредованности воздействия – прямые и косвенные;

– по уровню обобщения управленческих знаний – методы теории и практики управления;

– по управленческим функциям – методы прогнозирования, планирования, организации, координации, мотивации, контроля и т. п.;

– по конкретным объектам управления и характеру поставленной производственной задачи и др.

Традиционная общепризнанная классификация группирует методы менеджмента по характеру воздействия: экономические, административные (организационно - распорядительные) и социально-психологические.

***Экономический метод.*** Сущность экономических методов состоит в том, чтобы через воздействие на экономические интересы сотрудников компании и других лиц, участвующих в экономической деятельности компании при помощи экономических рычагов (заработной платы, премий, прибыли, налогов, льготных цен и т. п.) организовать эффективное управление производством. В основе данных методов лежит материальное стимулирование, направленное на повышение ответственности и заинтересованности менеджеров в принятии эффективных управленческих решений, а также стимулирующих сотрудников проявлять инициативу при решении поставленных задач без специального распорядительного воздействия.

***Административные (организационно-распорядительные) методы управления*** – это совокупность способов и средств воздействия на персонал, основанных на власти и дисциплине.

Главная особенность –прямое воздействие на объект и поведение исполнителей в опре-

деленной обстановке. Формой выражения являются распоряжения и приказы вышестоящего органа, которые носят обязательный характер для нижестоящего. Основанные на чётком разграничении прав, ответственности и обязанностей управляющего органа, которые за-

креплены в положениях структурных подразделений, инструкциях и функциональных обязанностях должностных лиц.

***Социально-психологические методы*** основываются на мотивации потребностей и интересов личности, коллектива, на их профессиональных связях и общении, инициируют творческую и профессиональную активность. Сущность социально-психологических методов

состоит в том, чтобы путем воздействия на неэкономические интересы работников и экономических контрагентов задействовать эффективный механизм работы.

Эти методы управления задействуют механизмы, опирающиеся на моральные и эмоциональные стимулы, на поддержание положительного микроклимата в трудовом коллективе. Социально-психологические методы управления воздействуют на человека через

удовлетворение и убеждение, применяя различные методики: убеждения, внушения, «заражения идеей» и т. п.

Современное управление компанией не может обойтись без социально-психологических методов управления, которые всегда дополняют как административно-командные, так и экономические методы менеджмента.

***Технологии управления*** – совокупность стандартизованных методов и приемов реализации управленческих функций:

– линейная – характеризуется строгой последовательностью отдельных работ и операций, вытекающих друг из друга в соответствии с заранее намеченным планом; используется в типовых случаях при достаточной определенности ситуации и конечной цели (стандартные работы, в т. ч. на транспорте);

– разветвленная – применяется, когда невозможно точно оценить ситуацию, выделить ключевую проблему и наметить однозначную цель; желаемый результат достигается на основе совокупности решений, разрабатываемых параллельно по нескольким направлениям или одного, имеющего многоаспектный характер (научные исследования);

– управления по отклонениям, возникшим на предыдущей фазе процесса, – исходит из того, что частично они вообще не требуют корректировки, частично их преодоление возможно силами самих исполнителей, и лишь при их значительной величине необходимо вмешательство руководителя, но требует больших затрат времени и средств на создание нормативной базы, тщательного наблюдения и анализа отклонений, ведет к формализации и бюрократизации

управления;

– управления по ситуации – применяется в условиях высокой неопределенности, исходит из складывающихся обстоятельств и использует адекватные им методы; фазы управленческого процесса часто независимы друг от друга, менеджер принимает оперативные решения на основе постоянного наблюдения и анализа изменений во внутренней и внешней среде организации;

– управления по результатам – в зависимости от степени решения поставленных задач происходит уточнение последующих управленческих действий; применяется при отсутствии достаточной определенности ситуации и расплывчатости конечной цели;

– управления по целям – ориентируется на контроль и стимулирование достижения неофициальных заданий, личных целей, сформулированных работниками на их основе совместно с непосредственными руководителями и зафиксированных в специальном документе;

– поискового управления – исходит из полной ясности задач, но невозможности точно оценить ситуацию; решение разрабатывается, отталкиваясь от цели, в обратной последовательности фаз и корректируется по ситуации; имеет место при подготовке долгосрочного решения в условиях высокой неопределенности.

**Тема 6**

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ**

**6.1. Сущность эффективности управления**

Осуществление и совершенствование управления организацией вызывают необходимость определения результативности данной деятельности, использования при этом специфических измерителей. В связи с этим целесообразно использовать понятие «эффективность управления».

Эффективность управления как социально-экономическая категория – это результативность данной деятельности: степень оптимальности использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

***Функциональная роль*** эффективности управления – отражать уровень и динамику его развития, качественную и количественную стороны данного процесса.

Эффективность управления – сложная, многогранная категория. Она отражает характерные особенности экономических, социальных и иных явлений.

Эффективность управления формируется под воздействием ряда факторов, которые можно классифицировать по следующим признакам.

***По содержанию*** различают факторы организационные, экономические, социально-психологические, технические, физиологические.

В зависимости от ***масштаба действия*** факторы можно подразделить на: народно-хозяйственные, отраслевые, на уровне организаций, на уровне подразделений.

По ***форме воздействия*** различают факторы прямые и косвенные.

Первые непосредственно влияют на эффективность управленческого труда, вторые - опосредованно.

По ***продолжительности воздействия*** выделяют факторы, которые действуют непродолжительное время, и факторы, влияние которых сказывается на протяжении длительного времени. При этом одни факторы связаны с эффективностью менеджмента прямой зависимостью, другие - обратной.

По ***степени формализации*** выделяют количественно измеримыe и количественно неизмеримые факторы.

По ***характеру воздействия*** различают факторы интенсивные и экстенсивные. Первые обеспечивают повышение эффективности менеджмента за счет мобилизации внутренних ресурсов: совершенствование организации труда управленческих работников и улучшение его

условий, подготовка кадров управления. Вторые предусматривают привлечение дополнительных ресурсов – увеличение численности управленческого персонала, расширение технического оснащения труда управленцев на качeственно неизменной основе и т. д.

Каждый из перечисленных факторов может воздействовать на систему управления сам по себе, в отдельности, а также в совокупности с другими. При совместном положительном воздействии они обеспечивают существенный рост результативности менеджмента (за счет

синергического эффекта), при отрицательном – снижают ее. Роль менеджеров состоит в том, чтобы планомерно воздействовать на указанные факторы. Рост эффективности должен стать объектом постоянной управленческой деятельности на всех уровнях организации.

Эффективное функционирование системы управления организацией предполагает, что каждый ее элемент (организационная структура, кадры, методы и процессы управления, документооборот и т. д.) отвечает предъявляемым к нему специфическим требованиям. Кроме того, соответствует системе управления в целом, ее целям и задачам, а также тем элементам системы, в непосредственной зависимости от которых он находится.

Кроме того, существенное и все возрастающее в современных условиях воздействие на эффективность управления организациями, особенно коммерческими, оказывает также состояние их внешней среды. Влияние данного, объективного по отношению к организации

фактора носит как экономический, так и социальный характер.

**Эффективность управления** – это, по существу, ***система взаимоотношений и взаимодействий полученных результатов и произведенных затрат данной деятельности (ресурсов), отражающихся в значениях переменных (показателей)***.

**6.2. Критерии и показатели эффективности управления**

В общем виде эффективность управленческой деятельности (**Э**) выражают следующей

формулой:

**Э = Р / 3,**  (1)

где **Р**– результат функционирования системы управления (результирующая составляющая);

**3** – затраты на управленческую деятельность или объем использованных ресурсов

(затратная составляющая).

Использование данного подхода требует прежде всего определения первой, результирующей составляющей эффективности управления, то есть результатов этой деятельности, ее продукта. Однако выделить его в чистом виде, осуществить прямое измерение практически невозможно. Такому измерению поддается лишь продукт деятельности технических работников и некоторых специалистов, постоянно занятых однородными и нормируемыми трудовыми операциями.

О результатах же деятельности линейных и функциональных руководителей, многих специалистов, а также системы управления в целом нельзя судить по количеству затраченного труда или объемам переработанной информации. Дело в том, что они не выступают в форме специфических вещественных результатов. Конечным продуктом собственно труда по управлению можно считать совокупность управленческих решений, но не самих информационных решений, а осуществленных решений, то есть реализованных исполнителями. При этом предполагается, что решения органов управления научно обоснованы и направлены на удовлетворение общественных потребностей. Причем результаты деятельности по управлению зачастую отделены во времени и пространстве от момента и места затрат труда по

управлению. Они лишь в конечном счете неотделимы от результатов функционирования системы управления. Таким образом, результаты управленческой деятельности проявляются лишь опосредованно – в результатах деятельности организации, подразделения. При этом в ка-

честве таковых можно рассматривать конечные показатели деятельности или показатели экономической эффективности деятельности организаций: валовой доход, прибыль, уровень рентабельности, объем производства, товарооборот и др. Выдвижение в этом качестве прибыли, выражающей конечный результат деятельности организации, автоматически отодвигает на второй план остальные результаты. Управленческая деятельность, направленная на повышение указанных результатов, способствует увеличению экономической эффективности системы управления.

Вторая затратная составляющая эффективности управления организацией представляет собой соответствующие трудовые, материальные и финансовые затраты или ресурсы, обеспечивающие содержание и функционирование системы управления и используемые в процессе управления. Эти затраты не связаны напрямую с производством (коммерцией) и выступают в форме издержек управления. Совокупные издержки на управление являются частью издержек производства (коммерции). Затраты на управление объективно определяются содержанием, объемом, масштабом реализуемых тем или иным конкретным субъектом функций управления, уровнем научной организации управленческого труда, технологией осуществления процессов управления, мастерством хозяйственных руководителей и др. Они оказывают существенное влияние на результаты деятельности организации.

В структуре затрат на управление важнейшими статьями являются расходы по оплате труда менеджеров и других работников, обслуживающих аппарат управления; расходы на технику управления; текущие расходы на функционирование системы управления.

Классификации расходов на управление:

– затраты на оплату труда: заработная плата руководителей; заработная плата специалистов, технического и обслуживающего персонала; выплаты из фондов материального поощрения;

– затраты на совершенствование управления: научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы; мероприятия по совершенствованию процесса управления; подготовка и повышение квалификации управленческих кадров;

– затраты на технику управления: вычислительная техника; средства для составления, размножения, хранения документов; средства передачи и отображения данных; мебель и оборудование служебных помещений;

– накладные расходы: аренда и содержание зданий и помещений; командировки и служебные разъезды; почтово-телеграфные расходы и канцелярские нужды; представительские расходы.

Вместе с тем в настоящее время отсутствуют полные и объективные данные о затратах на управление. Расходы на управление, отражающиеся в статистической отчетности, не учитывают всех затрат, связанных с управленческой деятельностью, что не позволяет исчис-

лять действенные затраты на управление организациями.

Важную задачу составляет определение оптимального уровня затрат на управление. Сложившуюся практику, как известно, отличает воздействие в абсолют принципа снижения расходов на управление, выдвижение его в качестве универсального средства адекватной

оценки процесса управления. Между тем зачастую такая экономия оказывается мнимой, поскольку ее перекрывают потери из-за неполадок в системе управления.

. Более важным является достижение высоких конечных результатов деятельности

организации. Поэтому речь должна идти об удельном сокращении затрат (издержек) управ-

ления на единицу «полезного» эффекта системы управления в целом или ее отдельного

подразделения или на реализацию определенных функций, решений. Таким образом,

целесообразно акцентировать внимание на необходимости поиска оптимального, научно

обоснованного уровня затрат на управление.

Причем в условиях ограниченности финансовых ресурсов важное значение имеет

экономия средств на управление, что требует, в частности, использования соответствующих

форм и методов управления.

При рассматриваемом, первом подходе к определению эффективности управления

существуют два основных метода исчисления показателей эффективности – затратный и

ресурсный.

Первый метод и, соответственно, показатель, характеризующий эффективность

управления предприятием, носит название затратного. Он опирается на соотношение общего

или конечного результата деятельности предприятия к совокупным расходам на управление:

**Эм = П / Р у,** (2)

где **Эм** – эффективность менеджмента;

**Р у** – расходы на управление;

**П** – конечный результат, полученный предприятием.

В качестве его можно использовать тот или иной общий показатель деятельности

(доходы, прибыль, объем производства, товарооборот и др.).

Показатель **Эм** говорит о том, сколько рублей, к примеру, прибыли получает предприятие

на 1 руб. затрат на управление.

***Второй метод*** оценки эффективности менеджмента – ресурсный, выражает соотношение

общего или конечного результата деятельности предприятия к величине использованных

ресурсов, например, численности работников аппарата управления:

**Эм = П/К у,**  (3)

где **Эм** – эффективность менеджмента;

**П** – конечный результат, полученный данным предприятием;

**Ку** – численность административноуправленческого персонала (в некоторых

случаях используют численность только кадров управления).

Приведенные показатели экономической эффективности менеджмента являются

статическими.

Следует заметить, что достоверность показателей эффективности возрастает, если при

анализе форм эффективности менеджмента учитывается ее динамический аспект.

Показатели эффективности менеджмента целесообразно рассматривать в динамике посредст-

вом регистрации и сравнения изменений за два или более периода. При этом имеет место

«динамическая» эффективность менеджмента.

Динамический показатель эффективности менеджмента (**Эмд**) можно представить

следующим образом:

**Эмд = (Пп – Пб) / (Р уп – Р уб),**  (4)

где **Пп, Пб** – конечные показатели (к примеру, прибыль) предприятия, соответствен-но, в данном и базисном годах;

**Руп, Руб** – расходы на управление, соответственно, в данном и базисных годах.

Коэффициент **Эмд** показывает, на сколько рублей за рассматриваемый период изменяется конечный показатель (прибыль) при изменении управленческих расходов на 1 руб. Он отражает динамику, темпы роста эффективности менеджмента.

Динамику экономической эффективности менеджмента характеризует также сравнение этих показателей за два или более периода, дающее показатель относительного изменения эффективности менеджмента (**ΔЭ**), выраженный в процентах:

**ΔЭ = (Э2 – Э1 ) · 100 / Э2,** (5)

где **Э1** и **Э2** – экономическая эффективность управления предприятием, соответственно, в базисном и данном годах.

Приведенные динамические показатели целесообразно рассчитывать также при осуществлении коренных изменений системы управления организацией, при сравнении различных вариантов совершенствования системы управления.

Рассмотренные показатели эффективности менеджмента являются частными, а не обобщающими в оценке уровня функционирования системы управления. Если их ухудшение за счет роста численности аппарата управления сопровождается снижением уровня издержек обращения, то это свидетельствует о повышении эффективности деятельности организации, а значит, и повышении эффективности управления ею. А относительное снижение расходов на управление не всегда свидетельствует о повышении его эффективности. В конечном счете эффективность управления организацией сводится к общим социально-экономическим показателям, результатам ее деятельности. В этом состоит недостаток рассмотренных показателей.

Частные показатели эффективности менеджмента также затрудняют получение исчерпывающей однозначной оценки эффективности управления организацией из-за разнонаправленности их действия. Все это вызывает необходимость поиска приемлемого ин-

тегрального показателя, или показателя экономической эффективности менеджмента (**Эи**), который можно представить следующим образом:

**Эи = √*H · С· E,***(6)

где***С*** – производительность труда;

***Н*** – рентабельность;

***Е*** – частный (затратный) показатель эффективности управления (отношение прибыли к расходам на содержание системы управления), называемый ***экономичностью системы управления.***

Данный интегральный показатель экономической эффективности менеджмента соизмеряет эффективность хозяйственной деятельности организации с уровнем экономичности системы управления.

Повышение уровня экономичности системы управления – существенный фактор роста эффективности.

Однако само по себе повышение экономичности системы управления еще не дает исчерпывающего ответа об уровне ее эффективности и может сопровождаться снижением уровня эффективности, и наоборот.

Поэтому предлагаемый интегральный показатель эффективности менеджмента представляет собой произведение показателей эффективности деятельности предприятия и экономичности системы управления.

Таким образом, интегральный показатель, в отличие от частного, характеризует эффективность использования нескольких важнейших примененных и потребленных организацией ресурсов. Поэтому он занимает ведущее положение в рамках системы показателей эффективности управления.

Кроме того, объективная оценка функционирования системы управления предприятием требует использования наряду с указанными других характеризующих ее показателей, в их числе:

– удельный вес административно-управленческого персонала в общей численности работников;

– удельный вес расходов на оплату труда управленческих работников в общем объеме заработной платы;

– удельный вес расходов на управление в общих издержках;

– прибыль (доход) в расчете на одного работника аппарата управления;

– управленческие расходы в расчете на 1 млн руб. произведенной продукции или товарооборота;

– объем реализации услуг, приходящийся на 1 млн руб. управленческих затрат;

– сумма прибыли (дохода), приходящаяся на 1 тыс. руб. управленческих затрат и других.

Оценка реальной взаимосвязи конкретных показателей эффективности менеджмента и перечисленных характеристик системы управления позволяет диагностировать систему управления, вскрывать ее потенциальные возможности, определять пути совершен-

ствования.

Целесообразно также осуществлять сравнение показателей, характеризующих эффективность управления, с нормативными, с наивысшими или средними по отрасли показателями. При этом следует сравнивать указанные показатели по организациям, находящимся в аналогичных экономических и природно-климатических условиях.

В остальных случаях следует производить корректировку показателей с учетом соответствующих факторов. Кроме того, можно сравнивать показатели эффективности управления за несколько временных периодов, в том числе при осуществлении коренных изменений в системе управления, при сопоставлении различных вариантов системы управления.

Весьма перспективным для оценки эффективности управления является подход, в основу которого кладется сопоставление достигнутых результатов деятельности организации и ее системы управления с запланированными, то есть с поставленными целями. В этом случае эффективность управления следует количественно выражать степенью достижения поставленных перед системой управления целей (плана, программы) или степенью приближения к ним. При этом предполагается, что планы и программы были напряженными и научно обоснованными.

Результативность процесса управления при таком подходе можно характеризовать через сопоставление фактических и плановых значений показателя цели регулирования (**Д**):

**Д = *Е*п – *Е*ф,** (7)

где***Е*п** – планируемый показатель цели управления, соответствующий оптимальному алгоритму;

***Е*ф** – фактическое значение показателя цели управления, обеспечиваемое реальной системой.

При этом принимается, что эффективность функционирования системы регулирования тем выше, чем меньше разность***Е*п – *Е*ф.**

Поэтому эффективность регулирования **Эр** можно характеризовать некоторой функцией***F*** от ***Д***:

**Эр = *F* (Д) = *F* (*Е*п – *Е*ф).** (8)

Цель регулирования при этом состоит в том, чтобы функционал имел минимум. Однако стремление обеспечить наивысший эффект регулирования нередко вступает в противоречие со стремлением системы управления достичь цели при минимуме затрат на управление.

Следует заметить, что метод оценки эффективности регулирования по степени достижения цели содержит в себе сопоставление субъективного (постановка цели) и объективного (фактические результаты) и не содержит такого важного компонента категории эффективности, как затраты или ресурсы. Кроме того, при данном методе цель может рассматриваться как нечто заданное, поэтому степень ее достижения характеризует скорее качество управленческого воздействия, нежели качество (содержание) цели, которое также является результатом процесса управления. При таком подходе возможны также трудности

методического характера, поскольку в силу различия систем управления критерии достижения целей зависят от видов решаемых задач и уровней управления. Необходимо учитывать также разноплановый характер самих целей. Практическое использование данного подхода требует разработки системы критериев и показателей достижения целей для конкретных систем управления.

Социальную эффективность управления целесообразно оценивать с помощью системы показателей, которую можно разбить на 4 группы:

– показатели, характеризующие условия труда работников организации;

– показатели, характеризующие социально-бытовые условия работников организации;

– показатели, характеризующие квалификацию работников;

– показатели, характеризующие организацию и мотивацию труда.

Необходимо заметить, что эффективность управления выступает также как некая условность, символ, результат функционирования системы управления, к которому необходимо стремиться.

Использование показателей эффективности управления позволяет диагностировать систему управления, предупреждать возникающие при ее функционировании отклонения, вскрывать причины неэффективного управления, осуществлять научно обоснованное

целеполагание деятельности органов управления, корректировать их дальнейшую работу.

**6.3. Ключевые показатели эффективности (KPI). Пути повышения эффективности управления**

**Ключевые показатели эффективности** (*Key Performance Indicators, KPI*) – показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей

эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии.

**КПЭ** – это инструмент измерения поставленных целей. Если показатель, который вы придумали, не связан с целью, то есть не образуется исходя из её содержания, тогда нельзя использовать данный KPI. Технологии постановки, пересмотра и контроля целей и задач легли в основу концепции, которая стала основой современного управления и называется «Управление по целям».

Ключевые показатели эффективности можно разделить на:

– запаздывающие – отражают результаты деятельности по истечении периода;

– опережающие – дают возможность управлять ситуацией в пределах отчётного периода с целью достижения заданных результатов по его истечении.

К запаздывающим, относятся финансовые показатели. Финансовые показатели демонстрируют связь с желаниями собственника и возможностями компании генерировать денежные потоки, однако в силу своего запаздывающего характера не могут описывать те-

кущую эффективность подразделений и компании в целом.

Оперативные (опережающие) показатели рассказывают о текущей деятельности подразделений и компании в целом, параллельно и косвенно отвечая на вопросы о том, какие денежные потоки могут быть в будущем, а также каково качество процессов и продукции,

степень удовлетворённости заказчиков.

Ключевые показатели эффективности являются частью системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard), в которой устанавливаются причинно-следственные связи между целями и показателями для того, чтобы видеть закономерности и взаимные факторы влияния в бизнесе – зависимости одних показателей (результатов деятельности) от других.

Разработку KPI рекомендуется провести в ряд этапов:

1. Предпроектные работы:

– получение одобрения и поддержки высших руководителей;

– инициация и планирование проекта;

– создание проектной группы;

– проведение предпроектного исследования.

2. Разработка методологии системы KPI:

– оптимизация организационной структуры;

– разработка методической модели;

– разработка процесса управления компанией на основе KPI;

– разработка системы нормативно-методической документации (регламентация).

3. Разработка информационной системы KPI:

– разработка заданий для настройки (программирования) информационной системы;

– настройка (программирование) информационной системы;

– обучение пользователей;

– проведение опытной эксплуатации.

4. Завершение проекта. Ввод системы KPI (методологии и информационной системы) в промышленную эксплуатацию.

К путям повышения экономической (количественная) эффективности относятся:

– экономия труда – сокращение живого труда в сфере управления (численности управленческих работников, трудоемкости процессов управления);

– экономия финансов – сокращение расходов на управление;

– экономия времени – сокращение продолжительности циклов управления в результате внедрения информационных технологий, организационных процедур.

К путям повышения социальной (качественной) эффективности относятся:

– повышение научно-технического уровня управления;

– повышение уровня интеграции процессов управления;

– повышение квалификации менеджеров;

– повышение уровня обоснованности принимаемых решений;

– формирование организационной культуры;

– улучшение управляемости системы;

– повышение удовлетворенности трудом;

– завоевание общественного доверия;

– усиление социальной ответственности организации;

– уменьшение экологических последствий.

Работа, целью которой является повышение эффективности управления, может начинаться с того элемента, модернизация которого представляет наибольшую актуальность. На этом этапе проводимой работы важно не забывать, что между этими элементами имеется четкая взаимосвязь. Для того чтобы было более понятно, рассмотрим некоторые пути эффективности управления более подробно.

Одними из самых распространенных путей являются:

1. Работа по совершенствованию структуры управления.

Сюда можно отнести действия, целью которых является максимальное упрощение структуры, определение полномочий действующего руководства с учетом личных качеств и квалификации. Также сюда относятся работы по децентрализации большинства основных функций.

2. Работа по созданию и реализации стратегии развития фирмы.

Такая работа проводится на основе результатов исследования слабых и сильных сторон организации. Кроме этого, на данном этапе разрабатывается философия и политика компании, которая охватывала бы все функциональные области.

1. Мероприятия по разработке информационной системы организации.

Такая система сможет обеспечить эффективной коммуникационной связью между подразделениями и сотрудниками.

4. Работа по формированию системы принятия решений, процедур и правил управления, а также системы стимулирования.

5. Внедрение системы повышения квалификации работников.

При этом образовательный процесс может быть построен на основе переподготовки, творчества, развития инициативы. Важно, чтобы процесс обучения был постоянным.

**Тема 7**

**ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ, ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЙ В СИСТЕМЕУПРАВЛЕНИЯ**

**7.1. Виды и типы управленческих решений**

Принятие решений – процесс выбора курса действий из двух или более альтернатив.

**Решение** – сознательный выбор того, как себя вести или мыслить определенным образом в данных обстоятельствах.

Все решения делятся на две группы: программируемые и непрограммируемые.

Программируемые решения построены на базе установленной политики, правил и порядков.

Непрограммируемые решения могут быть не ограничены какой бы то ни было политикой, правилами и порядками.

Такие решения обычно принимаются в случае непредвиденных или вновь возникших

проблем и, как правило, они широко используют личную инициативу менеджера и его личные взгляды.

Категории программируемого и непрограммируемого решения не исключают друг друга. Подчас грань между ними стирается и мы можем найти решение, стоящее между абсолютно программируемым и совершенно непрограммируемым решениями.

Общая программа, на которой строятся программируемые решения, должна быть абсолютно четкой и ясной. Пробелы, существующие в программе, должны быть выявлены и освещены еще до того, как возникают спорные ситуации, что избавляет от необходимости

непрограммируемого решения.

Определение различных видов решений имеет важное практическое значение. Определение категории решения предполагает направление действия и помогает менеджеру сформулировать и проанализировать мотивы этого решения. Типы решений раскрываются ниже и даны как противопоставление друг другу.

**Организационные решения** принимаются менеджером внутри формальных рамок его официальной власти и авторитета.

**Персональные решения** принимаются им как частным лицом.

Организационные решения часто программируемы в том смысле, что они могут быть переданы подчиненным. Персональные решения, по определению, не могут быть переданы другим. Разница между организационным и персональным решением помогает определить взаимодействие между субъективными человеческими факторами (гнев, обида, личные интересы служащего) и объективными организационными целями и нуждами (соответствием на рабочих местах, производственной конкуренцией).

**Оперативные решения** принимаются на среднем или низком уровне управления. Они

в основном являются частью краткосрочных планов. Этот вид решения является программируемым.

**Стратегические решения** принимаются в связи с возникающими сложными проблемами и часто связаны с такими макроэкономическими переменами, как состояние экономики, конкуренция, переговоры с профсоюзами.

**Исследовательское решение** – решение, принимаемое в условиях достаточного количества времени.

**Кризисно-интуитивное решение** – это спонтанное решение, принимаемое в ответ на конкретную опасность. Кризисно-интуитивное решение часто содержит элемент эмоций, который либо может быть оправдан логикой, либо нет. А решение, принятое по интуиции ме-

неджера, может и не быть хорошим.

**Решение по выбору возможностей** – это решение, принимаемое менеджером, который ищет пути получения фирмой прибыли. Решение перейти в новую сферу производства продукции, когда компания уже получает хорошие доходы от своих нынешних продуктов,

является решением по выбору возможностей. Во многих случаях, когда компания решила разнообразить продукцию, внедряясь в новые сферы, менеджеры принимают такие решения.

**Проблемно-разрешающие решения** – это решения, принимаемые в ответ на конкретные проблемы. Например, авария на сборочной линии есть конкретная проблема, которую необходимо решить.

Разбить решения по видам не простое академическое задание. Оно имеет важную практическую ценность.

Определяя одни решения как исследовательские, а другие как кризисные, менеджеры могут сравнить ряд кризисных решений с рядом исследовательских.

Менеджеры должны планировать вперед ***сокращение случайных и кризисных решений и уделять больше времени исследовательским решениям.***

**7.2. Основные подходы к принятию решений**

Организация в целом должна иметь определенный подход к принятию решений.

***Централизованный подход*** призывает к тому, чтобы как можно большее число решений принималось высшим звеном управления.

***Децентрализованный подход*** поощряет менеджеров передавать ответственность по принятию решений на самый низкий управленческий уровень. Этот подход предохраняет главных менеджеров от возможности увязнуть в мелких деталях ежедневных операций.

***Степень децентрализации*** в процессе принятия решений есть функция нескольких переменных, включающих в себя предпочтения отдельных менеджеров, организационную динамику и даже влияние культуры.

В ***групповом подходе*** к принятию решений менеджер и один или более служащих работают вместе над одной проблемой.

***Индивидуальный подход*** — есть принятие решений только менеджером. Индивидуальный подход часто предпочтительнее, когда времени на принятие решения немного или принятие группового решения невозможно чисто физически. С другой стороны, групповое

принятие решения лучше тогда, когда у менеджера есть достаточно времени и средств для принятия решения и его осуществления. Важное преимущество группового подхода состоит в том, что он дает человеку, принимающему решение, шанс собрать больше информации

из альтернативных вариантов решения.

Использование группового подхода базируется на двух предположениях:

(1) группа принимает решение легче, чем 1 человек;

(2) групповое решение легче осуществляется.

Менеджер должен выбрать в каждом конкретном случае, вовлекать ли подчиненных в принятие решения или нет.

При системе участия менеджер опрашивает людей, которые будут задействованы в принятии решения. Успех системы участия зависит от природы проблемы. Разрешение рабочим участвовать в принятии решения, которое напрямую затрагивает их интересы, часто увеличи-

вает шанс осуществления этого решения. С другой стороны, если решение не затрагивает таких сторон, которые имели бы отношение к рабочим, то их участие в принятии подобного решения было бы пустой тратой времени.

На одном из самых высоких уровней системы участия служащие создают рабочие группы, что в большей степени является самоуправлением. Менеджеры, которые используют систему, не предусматривающую участие со стороны, предпочитают собирать информацию, оценивать альтернативы и принимать решения, не привлекая к этому посторонних.

При ***демократическом подходе*** решения принимаются в пользу большинства. Этот подход редко используется в организациях, так как он ведет к тому, что голосующие по каждому вопросу делятся на «победителей» и «проигравших». Кроме того, демократический подход имеет склонность к конфликтам с иерархическим устройством большинства организаций.

Альтернативой ему является ***совещательный подход***, который вовлекает множество человек в принятие решений и ищет компромисс между всеми мнениями. Совещательный подход обычно используется как форма группового подхода. Центром внимания является вы-

яснение точек зрения как можно большего числа людей, имеющих отношение к этому решению, а затем из них формируется общее мнение. Голосование здесь часто применяется как метод найти консенсус. Некоторые наблюдатели заметили два негативных явления, которые могут возникнуть в групповом процессе: преобладание групп с одной или двумя личностями и «групповое мышление».

***Групповое*** ***мышление*** — это процесс, при котором в ответ на социальное давление индивидуумы соглашаются с общим решением, даже если не поддерживают его, чтобы избежать конфликтов, а свое мнение стараются не высказывать. В этих случаях решение принимается сравнительно небольшой группой участвующих, но носит статус установ-

ленного консенсуса. Принятие решений группой более открыто для столкновения личных мнений, чем все другие подходы. Кроме того, чтобы проконтролировать преимущества и недостатки групповых решений, менеджеры должны сознавать, что иногда они могут быть

обескуражены результатами проявления личной инициативы.

Необходимо понимать, что использование группового подхода и системы участия предполагает следующие очевидные преимущества:

1. Способность к решению проблемы у группы выше, так как причины и важность проблем более широко понимаются.

2. Так как группа шире и глубже видит перспективы проблемы, вероятнее всего, именно группа может выбрать лучший вариант решения.

3. Энтузиазм группы возрастет, если он будет поощряться материально.

4. Недоверие к нововведениям сокращается, так как уменьшается неуверенность служащих, вовлеченных в организационные изменения.

Несмотря на эти важные преимущества группового подхода и системы участия, есть также некоторые недостатки:

1. Увеличивается время на принятие решения.

2. Негативное влияние оказывает отрыв управляющих, принимающих решение, от их непосредственных подчиненных.

3. Следует учитывать неудовлетворенность, которое могут испытывать участвующие в принятии решения, когда их участие не приносит результата.

Независимо от подхода, которому решает следовать человек, принимающий решение, этот процесс может быть разбит на шесть шагов:

1) определение проблемы;

2) установка целей;

3) разработка альтернативных решений;

4) выбор альтернативы;

5) осуществление решения;

6) оценка результатов.

Проблема состоит в некоторых отклонениях от ожидаемого хода событий. Процесс обозначения проблемы состоит в ее обнаружении и определении.

***Обнаружение проблемы*** – процесс осознания, что существует некоторый вид проблемы. Источники, из которых менеджер может узнать о существовании проблемы включают в себя личный обзор, анализ данных и документов компании, кроме того, общественное мнение (включая мнение покупателей и их замечания).

***Определение проблемы*** есть процесс установления масштаба и природы проблемы тогда, когда она уже обнаружена. Определение масштаба проблемы не означает нахождения ее причины или источника. Определение проблемы – это только оценка размера и степени

ее серьезности. Результаты часто зависят от того, будет ли позднее проведено исследование.

За определением проблемы следует ***постановка целей***, которые будут служить основой для будущего решения. Менеджер должен спросить себя: «Что я надеюсь достигнуть этим решением? И что оно под собой подразумевает?»

***Альтернативные решения*** – два или более способа рассмотрения проблемы. Процесс разработки альтернативных решений проводится для того, чтобы найти ***наилучшее возможное решение***, учитывая все сковывающие менеджера факторы. Это помогает предотвратить выбор первого попавшегося решения. Вместо того, чтобы рассматриваться отдельно друг от друга вне всякой зависимости, варианты решений рассматриваются вместе.

Менеджеры могут сначала оценить одно решение относительно другого, а затем выбрать лучшее из двух. Далее они могут повторить то же самое с двумя другими. Затем два лучших выбранных решения сравниваются между собой и выбирается более выгодное из этих двух. Идея состоит в том, чтобы каждый вариант решения был оценен не только относительно цели, но и относительно других вариантов. Этот процесс попарного сравнивания позволяет менедже-

ру построить иерархию альтернатив.

Процесс разработки альтернативных решений завязан на сборе актуальной информации по проблеме и ее анализу. Информация может быть получена из многих источников, таких, как покупатели, поставщики, независимые эксперты, рабочие и управленческий аппарат, наблюдение за процессом принятия решения, технические публикации и документы, собранные из собственных отчетов компании.

При сборе информации менеджер должен осознавать границы предельной рациональности. Нет проблем, которые можно досконально исследовать. Менеджер должен решить, когда прекратить сбор информации и начать процесс отбора альтернатив. Как мы видели, процесс принятия решений не может быть абсолютно рациональным, так как нельзя собрать абсолютно всю актуальную информацию.

Выбор альтернативы влечет за собой ее осуществление, то есть внедрение решения в действие:

1. **Объявление альтернативы**. Менеджер объявляет решение четко и без сомнения. Если альтернатива стоящая, она будет поддержана.

2. **Выдача необходимых распоряжений.** Менеджер должен обсудить выбранную альтернативу с подчиненными и менеджерами, имеющими отношение к осуществлению решения. Распоряжения должны отдаваться четко, все изменения объясняться.

3. **Назначение специфических заданий.** Осуществление решения предполагает множество поручений различным людям. Иногда такие поручения лишь совсем немного отличаются от тех, которые производители дают ежедневно своим подчиненным. Но иногда они требуют значительных изменений в обычной работе.

4. **Распределение ресурсов.** Осуществление решения может повлечь за собой новое перераспределение материальных и трудовых ресурсов. Менеджер должен отдавать себе отчет в том, что многие ресурсы могут понадобиться еще на стадии создания различных альтернатив.

5. **Наблюдение за процессом осуществления решения.** Менеджер должен знать, осуществляется ли решение нужным образом. Множество хороших решений несправедливо признано плохими только из за плохого их осуществления.

6. **Принятие решений, которые будут следовать за нынешним.** Осуществление решения часто требует принятия последующих решений, которые будут направлены на то, чтобы осуществить первое наилучшим образом. Но принятие вытекающего решения может быть частью решения общей проблемы, направленной на успешное осуществление решения.

После того, как решение осуществлено, менеджеры должны оценить эффективность. Если решение оценено как неэффективное, менеджер может столкнуться с выбором другой альтернативы или создать новый список альтернатив.

Если решение оценено как эффективное, менеджер должен пересмотреть элементы, которые сделали его таковым. Опыт принятия и осуществления каждого решения становится бесценной частью управленческого опыта. Он будет использован повторно для принятия

решений в будущем.

**7.3. Условия и способы принятия решений**

Решение может разрабатываться на основе следующих методов:

– эвристического, предполагающего свободный научный поиск подходящего варианта;

– нормативного, исходящего из требований стандартов;

– прецендентного, учитывающего предшествующий опыт;

– синоптического, использующего формализованные и математические модели.

В последние годы теоретики и практики менеджмента осуществили ряд исследований которые направлены на снижение субъективности процесса принятия решения и увеличение его научности. Шаги в принятии решений помогают менеджеру быть более систематичным, инструменты этого процесса помогают ему быть более рациональным. Разрабатываются такие инструменты, которые используют модели решений и различные математические методы.

Использование этих методов и инструментов направлено на оценку перспективы и размаха альтернатив более систематически и менее интуитивно.

Все методы принятия решений базируются на моделях.

**Модели** –это научные инструменты.

**Модель** – это изображение определенного реального предмета или ситуации. Игрушечные солдатики, расставленные на столе, являются моделью реальных солдат на поле боя.

**Карта** — это модель определенного участка земли.

Модели не могут, да и не должны изображать все различнейшие детали предмета или ситуации. Предполагается, что в моделях отражены наиболее существенные их черты.

Путем исключения многих деталей, модель предлагает упрощенный взгляд на общую действительность. Многие детали опускаются, так как они не являются необходимыми для принятия мелких решений. Черты и детали, включенные в модель, должны отвечать цели,

с которой она создается. Одним из критериев успешной модели является наличие приемлемого баланса реальных и абстрактных черт.

Слишком большое количество реальных деталей в модели приведет к тому, что она будет отражать и те аспекты реальной ситуации, которые нас не интересуют. Излишнее количество абстрактных черт смещает фокус слишком далеко от конкретной ситуации.

На рис. 19 приведена схема исследования релевантности модели.



Рис.19

Существуют **три типа моделей**, описательные, аналоговые и символьные.

**Описательная модель** изображает предмет или ситуацию, показывая нам, как они выглядят.

**Аналоговые модели** изображают предметы или ситуации, заменяя различные реальные элементы другими, отличающимися формой или свойствами.

**Символьная модель** изображает различные свойства и элементы ситуации символами. Примером такого типа моделей может служить математическая модель, в которой различные элементы ситуации выражаются в форме уравнений.

Модели могут служить самым различным целям управления. Они могут помочь менеджеру представить себе общие перспективы конкретной ситуации. Наиболее очевидным примером этой функции является схема организации компании, в которой административная

иерархия изображена как группа соединенных между собой фигур.

К основным типам моделям, используемым при разработке управленческих решений, относятся следующие.

***Теория игр*** – метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов. Возможные действия противника – военная стратегия, бизнес, шахматы и т. д.

***Модели теории очередей*** – модель оптимального обслуживания

- выбор оптимальных каналов обслуживания

– оптимальные перевозки грузов и пассажиров.

***Модели управления запасами*** – определение времени размещения заказов на ресурсы и массы готовой продукции на складах.

**Цель** – минимизация отрицательных последствий накопления запасов и затрат на их содержание. Минимизация запасов.

***Модель линейного программирования*** – оптимальное распределение дефицитных ресурсов, при конкуренции во время их приобретения.

***Имитационное моделирование*** – имитация реального устройства системы.

В технике – аэродинамическая труба,

В экономике – ожидаемый сбыт, прибыль.

Имитация происходит с использованием сложных математических методов линейного программирования.

***Имитация*** – стремление подстановки модели на место реальной системы или натурного прототипа.

***Экономический анализ*** – наиболее распространенный метод включает все методы оценки издержек и экономических выгод. Модель основана на анализе безубыточности. Анализ модели сводится к определению точек безубыточности:

– суммарные издержки не должны превышать доходы;

– издержки на единицу продукции;

– прибыль на единицу реализованной продукции.

***Дерево решений*** – это ***модель, представленная в графической форме***. На график наносятся все шаги, которые необходимо рассмотреть,оценивая различные альтернативы. Дерево решений подчеркивает дваосновных момента:

1) использование информации, приобретеннойв процессе подготовки к принятию решения

2) осознание последовательного характера процесса принятия решения.

Таким образом,дерево решений – это графическая схема того, к какому выбору в бу-дущем приведет нас принятое сегодня решение. Об этом уже былоупомянуто, так как это хороший пример инструмента управления,который связывает качественный и количественный аспекты принятия решений.

Принятие решений не происходит в вакууме. Вернее, решения принимаются под влиянием различного рода стеснений и ограничений.

Существует три основных условия, в которых принимаются решения, состояние уверенности является одной крайностью, состояние полной неуверенности – это другая крайность, и условие риска, которое занимает положение между ними.

**Состояние уверенности** существует, когда менеджер знает точно, каков будет результат, если будет принято и осуществлено то или иное решение. Уверенность оказывает значительное влияние на процесс оценки альтернатив. Когда результат каждой альтернативы может быть достоверно и надежно предсказан, менеджер, как правило, выберет альтернативу с более приемлемым предсказанным результатом. Однако, большинство организационных решений не принимается в состоянии уверенности.

**Состояние неуверенности** превалирует, когда менеджеры не имеют информации, которая могла бы помочь им предсказать исход осуществления решения. Иногда некоторые организационные решения принимаются именно таким образом.

**Состояние риска** существует, когда менеджеры имеют достаточно информации для оценки возможных исходов осуществления решений. Элемент же риска существует в любой ситуации.

Однако прошлый опыт компаний по использованию специальных контролеров может тем не менее свидетельствовать о том, что существует разумная вероятность, что использование их в этой ситуации будет эффективным для фирмы. Подобные ситуации характеризуются условием риска. Очень трудно определить точно, насколько велик риск, связанный с тем или другим решением. Менеджеры довольно редко могут определить, что какое-либо конкретное решение имеет, скажем, один шанс из четырех быть действительно эффективным; шансы здесь не могут быть подсчитаны, как в азартных играх.

Однако риск, присущий любому из альтернативных решений проблемы, может быть обычно сравнен в относительном смысле, даже если его нельзя охарактеризовать абсолютными цифрами. Таким образом, в самых крупных деловых решениях, процесс выбора вариантов включает рассмотрение того, как много шансов имеет каждый вариант, сравнительно с другими, добиться успеха.

Если бы менеджер мог определить, какую стратегию примут его конкуренты, и знать, как будущие условия повлияют на его решения, процесс принятия решения был бы прост. Менеджеры подсчитали бы эффект, который каждый вариант приносит, и затем выбрали ту

стратегию, которая предлагает самую высокую отдачу.

К сожалению, управленческие решения редко принимаются в состоянии подобной уверенности. Компания обычно не может быть уверена, что предпримут ее конкуренты или какие экономические условия будут существовать в будущем. Вместо этого она руковод-

ствуется предположениями о том, какие условия, известные как «состояние экономики», будут иметь место.

**Состояние экономики** — это условия, в которых принимаются решения, в подобных случаях менеджер принимает решение в условиях риска.

Чтобы помочь менеджеру принять решение при условии риска существуют различные концептуальные инструменты.

Здесь мы рассмотрим два из них.

***Ожидаемая стоимость***

В спокойной, исключающей риск окружающей среде менеджеры могли бы базировать свои решения на стоимости, которую они назначали бы предсказываемому наступлению события. Эта стоимость известна как условная стоимость. Однако, так как внешние условия

и действия конкурентов почти всегда влияют на исход того или иного выбора, менеджеру необходимо использовать концепцию ожидаемой стоимости в своих решениях.

**Ожидаемая стоимость** — это условная стоимость события, умноженная на вероятность того, что оно произойдет.

Выраженная в форме уравнения ожидаемой стоимости (***EV***) равна условной стоимости (***CV***), умноженной на вероятность наступления этого события (***Р***):

***EV=CV · P* .** (9)

***Подход к эффекту***

**Подход к эффекту** – это метод оценки возврата инвестиций с различными степенями риска. Этот подход может быть использован для оценки возврата различных инвестиций в различных условиях. Это расширение подхода ожидаемой стоимости, так как он полагается на вероятность, связанную с возможным поступлением события.

***Например***, организация, владеющая сетью мелких ресторанов, рассматривает три варианта роста:

1. Строительство новой точки.

2. Аренда дополнительной площади.

3. Расширение существующих точек.

При подсчете возврата инвестиций, менеджеры, которые используют этот метод, рассматривают различные, в большинстве своем не подвластные контролю, внешние факторы, относящиеся к состоянию экономики.

***Например***, выручка ресторана по нашим ожиданиям может изменяться, в зависимости от таких состояний экономики, как спад, стабилизация и подъем.

Важно отметить две особенности.

Во-первых, человек, принимающий решения, должен оценить эффект, который вероятен для каждого варианта при каждом состоянии экономики.

Во-вторых, менеджер должен оценить вероятность того, что каждое состояние экономи-

ки наступит.

Хотя возможно больше состояний экономики, вышеперечисленные обычно принимаются как единственные.

Таким образом, сумма их вероятностей равна единице.

Чтобы подсчитать выгоду, которая может быть получена при выборе каждого варианта, человек, принимающий решения, просто умножает эффект каждого варианта на вероятность его наступления. Затем результаты складываются и мы получаем ожидаемый эффект от

каждого варианта. Эти общие ожидаемые эффекты затем сравниваются и определяется наиболее благоприятный вариант.

Методы, как, например, только что рассмотренный, – это ценные инструменты принятия решений. Однако после расчета различных условных стоимостей менеджер может обнаружить, что он не имеет объективной и солидной рациональной основы, на которой задается вероятность наступления того или иного состояния экономики.

В таком случае, менеджеры могут использовать один из четырех отборочных критериев, при комбинации которых можно подсчитать наиболее подходящий вариант. Теперь мы рассмотрим метод оценки вариантов каждым из четырех отборочных критериев.

1. **Критерий Лапласа**

Критерий Лапласа предполагает, что не существует оправданных причин полагать, что одно событие имеет большую вероятность наступить, чем другое. Это ведет к предположению о равной вероятности наступления каждого состояния экономики. В нашей задач предполага -лось, что вероятность была переменная для трех различных состояний экономики: спада, стабилизации и подъема. Используя же критерий Лапласа, менеджеры принимают одинаковую вероятность наступления каждого состояния экономики и затем выбирают вариант, который имеет самую высокую ожидаемую стоимость.

2. **Критерий пессимизма** используется, когда менеджеры хотят обосновать решение на предположении, что случится самое худшее. По этому критерию менеджер, которому поручено решить судьбу организации, имеющей сеть мелких ресторанов, предполагает, что его выбор между тремя вариантами происходит в условиях спада экономики. Согласно этому критерию менеджер выбирает вариант, который предположительно, будет наиболее прибыльным (или наименее убыточным).

3. **Критерий оптимизма** выбирается, когда менеджер желает действовать, основываясь на предположении, что произойдет самое лучшее.

4. **Критерий сожаления** предлагает способ выбора варианта, который минимизирует максимум возможного сожаления. Сожаление из за выбранного варианта — это эффект, полученный при любом состоянии экономики, вычтенный из максимально возможного эффекта, который мог бы быть получен в этих условиях. Максимальное сожаление каждого варианта определяется простым выбором самого высокого фактора сожаления каждого варианта и сравнением их.

5. **Объективная и субъективная вероятности.** Так как вероятность является очень важным элементом в вышеуказанном методе, необходимо охарактеризовать ее более четко. Существует два вида вероятностей – объективная и субъективная.

*Объективная вероятность* – это та вероятность, которая базируется на прошлом опыте. ***Например***, менеджеры могут оценить из прошлого опыта, как будут работать служащие на той или иной работе, используя результаты отборочного теста. Однако в некоторых случаях менеджеры не в состоянии оценить вероятность наступления события на базе прошлого опыта.

*Субъективная вероятность* – это та вероятность, которая базируется на общей оценке конкретной ситуации. Хотя она менее точна, чем объективная вероятность, ее нельзя игнорировать.

**Тема 8**

**СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**8.1. Целеполагание в управлении организацией**

Под целью понимается идеальное или желательное состояние субъекта, на достижение которого прежде всего ориентирована его деятельность и, соответственно, процесс управления.

Существует ряд причин, по которым наличие цели улучшает деятельность руководителя.

1. Ясная цель позволяет менеджеру выбрать правильное направление для реализации своих усилий.

2. Наличие цели создает основу для правильного распределения руководителем своих усилий по отношению к каждому подчиненному и, в конечном итоге, это ведет к улучшению качества управления.

3. Одним из ключевых принципов теории постановки целей является принцип активизации деятельности за счет наличия конкретной задачи.

4. Цели и процесс их постановки способствуют процессу познания как на уровне индивидуума, так и на уровне организации в целом.

5. Наличие цели является связующим звеном в системе координации направлений деятельности фирмы.

**Цели классифицируются:**

– по уровням (низший – объективная целесообразность, высший – ориентация на достижение высших социальных целей);

– по источникам (внешние и внутренние);

– по комплексности (простые и сложные);

– по степени важности (стратегические и тактические – оперативные и операционные);

– по времени реализации (долгосрочные – свыше 5 лет, среднесрочные – от 1 до 5 лет, краткосрочные – до 1 г.);

– по содержанию (личные и институциональные – технологические, экономические, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные и др.);

– по приоритетности (необходимые, желательные и возможные);

– по направленности (на конечный результат, на осуществление деятельности, на достижение определенного состояния объекта);

– по форме выражения (описываемые количественными и качественными показателями);

– по особенностям взаимодействия (безразличные – индифферентные, конкурирующие, дополняющие – комплектарные, исключающие – антагонистические, совпадающие – идентичные);

– по степени обязательности (цели-задания, цели-ориентиры);

– по масштабности (глобальные, общие, частные);

– по степени реальности (действительные и мнимые).

В соответствии с уровнем постановки целей выделяют следующие типы целей.

1. **Миссия** – отражает главное предназначение организации, смысл ее существования, принципиальные отличия от других.

Она является основой принятия плановых решений, постановки целей и задач, выбора стратегий. С учетом миссии формулируются генеральная и конкретные цели организации общие и специфические.

2. **Генеральная цель** – желаемое, возможное и необходимое состояние управляемой социально-экономической системы, которое должно быть достигнуто.

3. **Общие (стратегические) цели** отражают важнейшие направления деятельности организации, связанные с реализацией миссии и достижением главной цели. Они могут быть интегральными и функциональными.

4. **Специфические цели –** отражают состояние основных организационных подсистем и основываются на стратегических.

Операционные – отдельного работника,

Оперативные – подразделения.

5. **Задачи –** конкретные результаты, которые необходимо получить в процессе достижения целей.

Существует восемь основных направлений разработки целей.

О них речь пойдет позднее.

1. **Выживание и рост.**

Эти понятия являются одними из самых важных для любой организации. Они находят отражение в стратегическом плане. Менеджер вносит в него такие показатели, как объем

продаж, темпы роста объема продаж, данные о спросе и т. п. Причем показателям роста уделяется особое внимание.

1. **Прибыльность.**

Способность любой фирмы развиваться от достаточного уровня прибыльности. Хорошо ориентированный бизнес обязательно имеет в своем плане разделы, характеризующие ис-

точники получения прибыли, такие, как прибыль от реализации активов, проценты по ценным бумагам других фирм, выручка от реализации продукции, выручка от долевого участия в других производствах.

1. **Распределение ресурсов и риски.**

Еще одним примером целей бизнес-организации могут служить цели, связанные с распределе-

нием ресурсов и предсказанием возможных рисков, возникающих в период возникновения организации. Цели, связанные с начислениями дивидендов акционерам, можно отнести к разделу «Распределение ресурсов».

1. **Продуктивность производства.**

Одной из задач менеджера любой фирмы является забота о повышении уровня продуктивности.

А в условиях роста конкуренции эта задача выходит, фактически, на первое место. Продуктивность представляет собой количество произведенной или проданной продукции на единицу затраченных средств или количество оказанных услуг также в расчете на единицу затраченных средств.

1. **Конкурентная позиция.**

Наиболее чутким индикатором успеха или неудач фирмы является ее доля на отраслевом рынке или ееконкурентная позиция.

Менеджеры обычно измеряют долю на рынке:

* по количеству продаваемых товаров (в отношении к общеотрас-

левому);

* по количеству потребителей, покупающих товар из данной

фирмы (относительно общего числа потребителей);

* по географическому охвату (относительно общей территории).

6. **Повышение квалификации служащих и отношения с коллективом.**

Служащие на любой работе всегда ценят предоставляемые им широкие возможности для профессионального роста. Компании с гибкой системой управления уделяют этому вопросу особое внимание при постановке целей. В конечном итоге фирма получает колоссальную

отдачу (увеличение производительности, снижение текучести кадров) от любых мероприятий, позволяющих служащим реализовать творческий потенциал и сделать карьеру.

**7. Технологическая деятельность.**

Менеджер должен решать практически постоянно вопрос о том, стоит ли в данном месяце (году) проводить техническое перевооружение или производство будет эффективным и на существующей технологической базе. Некоторые компании при постановке целей уделяют огромнейшее внимание техническому совершенству своего оборудования.

Другие умышленно выбирают позицию умеренного совершенствования технологии, предпочитая резкую реконструкцию лишь в ситуации, когда того требует рынок и конкуренция. Оба эти подхода могут быть одинаково успешными. В конкретной ситуации все будет зависеть от умелого построения краткосрочных целей, касающихся технологических исследований и перевооружения оборудования.

1. **Ответственность перед обществом.**

Каждая преуспевающая компания на определенном этапе своего развития становится неким со-

циальным институтом, который возлагает на себя определенного рода обязанности перед потребителями и обществом в целом. И в такой компании менеджер при постановке целей будет учитывать все местные, национальные и международные особенности среды.

Грамотно поставленная цель должна удовлетворять следующим требованиям:

– конкретность;

– достижимость;

– измеримость;

– согласованность (с миссией, с исполнителями, с другими целями);

– определенность во времени;

– оптимальность и сбалансированность;

– гибкость.

**8.2. Управленческие стратегии**

**Стратегия** представляет собой ***систему управленческих решений, направленных на реализацию миссии организации и ее преобразование в новое состояние***.

Эти решения, имеющие долгосрочный характер, ***определяют***:

– направления формирования и развития организационного потенциала;

– характер и способы осуществления деятельности на рынке для достижения конкурентных преимуществ.

На среднем и низовом уровнях управления стратегия дополняется и конкретизируется **тактикой** (краткосрочной стратегией). Последняя представляет собой совокупность управленческих решений, отражающих оптимальный вариант решения стратегических задач в существующих условиях или с учетом новых и непредвиденных обстоятельств.

Стратегия включает в себя несколько элементов:

– во-первых, систему целей, в которую входят миссия, генеральная цель, общеорганизационные и специфические цели;

– во-вторых, приоритеты (ведущие принципы) распределения ресурсов и осуществления действий;

– в-третьих, правила, регламентирующие процесс реализации стратегии, например формирования организационной структуры,

осуществления внутреннего взаимодействия, выполнения специальных операций и т. п.

Чтобы не менять в связи с этим стратегию в целом, организация при необходимости может ставить и реализовывать дополняющие и развивающие ее стратегические задачи (однако если ситуация меняется коренным образом, стратегию приходится обновлять тоже).

При их формулировке учитывается возможность:

– приближения к главной цели организации (если от движения к ней пришлось в той или иной степени отступить);

– решения дополнительно возникших проблем;

– получения наибольшей выгоды или избежания ущерба.

К стратегии предъявляются следующие требования:

1) реальность, выполнимость;

2) соответствие потенциалу организации, политике руководства, опыту и навыкам персонала, культуре, системе мотивации;

3) этичность (в процессе реализации стратегии допустимы только «правильные», соответствующие нормам морали и права действия);

4) внутренняя целостность, непротиворечивость элементов, например долгосрочных и краткосрочных целей;

5) совместимость со средой, позволяющая эффективно с ней взаимодействовать (формировать среду или изменяться под ее влиянием);

6) обеспеченность ресурсами;

7) оправданная рискованность.

Обычно организация имеет не одну, а несколько стратегий.

К ним относятся:

– генеральная стратегия, отражающая способы осуществления миссии и главной цели организации;

– специальные стратегии для отдельных особых случаев, например стратегия банкротства;

– функциональные стратегии, которые определяют пути достижения специфических целей организации, стоящих перед ее отдельными подразделениями и службами.

Существует ряд факторов, которые влияют на стратегию любой организации и придают ей специфические свойства:

1. ***Миссия*** организации. При ее пересмотре, происходящем в результате изменения общественных приоритетов и потребностей, стратегия должна корректироваться.

***Степень соответствия стратегии*** ***миссии и целям организации*** получила название **ревалентности** (последняя может быть полной, частичной или вообще отсутствовать).

2. ***Конкурентные преимущества***, которыми организация обладает в своей сфере деятельности по сравнению с соперниками или к которым стремится (считается, что они оказывают на стратегию наибольшее влияние).

3. ***Характер выпускаемой продукции***, особенности ее сбыта, послепродажного обслуживания, рынки и их границы.

4. ***Организационные факторы*** (структура компании и ее возможные изменения.

5. ***Система управления***, степень интеграции и дифференциации внутренних процессов и пр.).

6. ***Располагаемые ресурсы*** (материальные, финансовые, информационные, кадровые и др.). Чем они больше, тем масштабнее может быть стратегия; потенциал развития организации, совершенствования ее деятельности, расширения масштабов, роста деловой активности, инноваций;

7. ***Культура и компетентность*** управленцев, уровень притязаний и предприимчивости руководства, способность последнего к лидерству, внутренний климат в коллективе.

Стратегия лежит в основе курса действий – системы ориентиров, которых организация придерживается в повседневной деятельности.

Он ограничивает область принятия решений, обеспечивает их соответствие целям, придает единство разным типам планов. В то же время курс действий должен предоставлять и определенную свободу.

Курс действий, дополняемый практическими ограничениями, чаще всего официально не объявляемыми, составляет содержание политики как общего руководства к принятию решений и действиям в той или иной сфере жизни организации.

Нормы и порядок поведения (последовательность и способы выполнения действий) в конкретной ситуации предписывают правила. Управлять с их помощью легче, чем рассматривать каждый случай в отдельности, ибо они уменьшают разногласия между людьми, обеспечивают автоматизм их действиям в стандартных условиях.

Число правил обычно бывает ограниченным, поскольку их разработка для всех случаев жизни невозможна, и исполнители должны иметь определенную свободу действий. Кроме того, излишняя регламентация порождает бюрократизм.

Набор правил, выполняемый в определенной последовательности, называется **процедурой.**

Примером ее является сдача экзамена, посещения врача и т. п.

Стратегии можно классифицировать:

– по ***степени сложности*** стратегии делятся на простые и сложные;

– по ***направленности*** выделяются стратегии предпринимательского типа, ориентиpoвaнныe на использование внешних возможностей, и стратегии рационалистического типа, сконцентрированные на развитии внутреннего потенциала.

– по ***сфере осуществления*** стратегии можно классифицировать на финансовые, кадровые, производственные, маркетинговые и проч.

Исходя из содержания говорят о стратегиях функционирования (конкурентных) и стратегиях развития. Ввиду особой важности оста-

новимся на них подробнее.

**Конкурентные стратегии** обусловливают действия организации

на рынке с целью достижения конкурентных преимуществ. По мне-

нию американского исследователя М. Портера, можно выделить три

основных варианта таких стратегий:

– стратегия лидерства в низкиx издержках;

– стратегия дифференциации

– стратегия фокусирования.

Если конкурентные стратегии в первую очередь связаны с текущей деятельностью фирмы, то стратегии развития в качестве объекта имеют ее потенциал и позиции на рынке (степень охвата, конкурентные преимущества и др.).

***Стратегия роста*** присуща прежде всего молодым фирмам, стремящимся к лидерству в своей области либо функционирующим в научно-производственной сфере.

Стратегия умеренного роста присуща организациям, твердо стоящим на ногах и действующим в традиционных отраслях, например в автомобилестроении или авиастроении.

Необходимость следовать стратегии сокращения масштабов деятельности используют фирмы, производящие неконкурентоспособную продукцию.

Но чаще всего на практике имеет место комбинированная (селективная) стратегия, включающая в себя в различном сочетании элементы предыдущих.

По ***характеру поведения*** на рынке можно выделить три вида стратегий: наступательную, наступательно-оборонительную (стабилизационную) и оборонительную (стратегию выживания).

Классические *наступательные стратегии* применяются фирмами, которые обладают для этого реальными возможностями (действительными или потенциальными лидерами). Они чаще всего реализуются через процессы диверсификации производства, его кооперации или интенсификации рынка.

**Диверсификация** осуществляется в форме прямого или портфельного инвестирования, а также кооперации.

Прямое инвестирование предполагает вложение средств в создание или реконструкцию реальных объектов.

*Портфельное* – в приобретение пакетов акций соответствующих фирм.

Диверсификация может быть:

– *вертикальной*, предполагающей внедрение в сферу деятельности поставщиков или потребителей, то есть в предыдущее и последующее звенья технологической цепочки;

– *горизонтальной*, связанной с проникновением в смежные отрасли (связанная диверсификация), дополнением существующего производственного потенциала;

– *конгломератной* (несвязанной), которая преследует цель усиления экономической устойчивости компании путем вхождения в новые непрофильные отрасли и общего увеличения активов.

**Кооперация** чаще всего происходит в форме соглашений о техническом обучении и помощи в освоении технологий; совместных исследованиях, разработках, производстве или сборке; о лицензировании и ноу-хау; об организации совместных предприятий.

**Интенсификация рынка** может заключаться в его развитии, географической и иной экспансии.

Наступательная стратегия позволяет совершить на рынке прорыв и в течение 2—3 лет удерживать лидирующие позиции. Но она сложна в реализации, связана с риском и оправдана лишь при точном выборе рыночной ниши.

Наступательно-оборонительная стратегия реализуется в условиях, когда необходимо исправлять пошатнувшееся положение фирмы.

Она предполагает уход из малоперспективных сфер путем продажи неприбыльных предприятий, модернизации и расширения остающихся, совершенствования продукции и услуг. Источником финансирования этих действий являются экономия от рационализации и прибыль от высокоэффективных предприятий.

Наконец, в условиях оборонительной стратегии имеет место перестройка всех сфер деятельности фирмы на основе жесткой централизации управления ею.

Обычно наступательный характер имеют стратегии роста и умеренного роста; наступательно-оборонительный – комбинированная стратегия; чисто оборонительный – стратегия сокращения деятельности.

Основой разработки стратегий является стратегический анализ.

Значительная часть современных методик стратегического анализа ocновывается на построении двухмерных матриц, получивших, как и сам анализ, название портфельных.

Каждый вариант стратегии, представленный в квадранте (ячейке) матрицы, обусловлен влиянием двух групп факторов, отражающих характеристики среды и (или) самой фирмы.

На этапе стратегического анализа портфельные матрицы применяются для оценки влияния различных факторов на ее текущее и будущее положение.

Речь идет о состоянии рынков и перспектив их развития, характеристиках новой продукции и ее сфер применения, эффективности, конкурентоспособности отдельных подразделений, экономической, технической, политической ситуации, внутреннем положении, потребителях и проч.

Полученные результаты используются в последующем для сегментирования рынков, портфельного планирования и выбора стратегии.

Рассмотрим основные методы стратегического анализа и формирования стратегий с помощью матриц.

1. ***SWOT- метод*** состоит в выявлении на основе анализа внешней среды фирмы факторов, открывающих, с одной стороны, для фирмы новые возможности, а с другой — представляющих угрозу для ее развития. Одновременно оцениваются слабые и сильные стороны ее внутреннего потенциала, прежде всего в области производства, финансов, управления, НИОКР, маркетинга. Затем с помощью SWOT-матрицы происходит их парное сопоставление и формулировка возможных стратегий, отражаемых в квадрантах матрицы (рис 20).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности | Угрозы |
| Сильные стороны | Получение максимальной отдачи от использования возможностей | Борьба с опасностями за счет использования внутренних резервов |
| Слабые стороны | Использование возможностей для преодоления недостатков | Укрепление потенциала для предотвращения внешних опасностей |

Рис.20

Комбинация сильных сторон и предоставляющихся возможностей предопределяет направленность стратегии на получение максимальной отдачи от них.

Комбинация слабых сторон и появляющихся возможностей нацеливает стратегию на использование последних для преодоления существующих недостатков.

Комбинация сильных сторон и угроз ориентирует стратегию на борьбу с опасностями за счет использования имеющихся внутренних резервов.

Наконец, комбинация слабых сторон и угроз задает необходимость выработки такой стратегии, которая позволила бы фирме не только укрепить свой потенциал, но и предотвратить неприятности, исходящие из внешнего окружения.

Нужно иметь в виду, что неиспользованные возможности могут превратиться в угрозы, если ими воспользуются конкуренты. И наоборот, часто предотвращенные угрозы создают дополнительные возможности.

Возможности и угрозы на практике ранжируются экспертами по степени влияния на организацию (от 0 до 10 баллов) и вероятности реализации (от 0 до 1). Полученные результаты отражаются в соответствующих матрицах (рис. 21 и 22).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Сильное влияние | Умеренное влияние | Слабое влияние |
| Высокая вероятность | Обязательно реолизовать | Обязательно реолизовать | Реолизовать при наличии ресурсов |
| Средняя вероятность | Обязательно реолизовать | Реолизовать при наличии ресурсов | Не рассматривать |
| Низкая вероятность | Реолизовать при наличии ресурсов | Не рассматривать | Не рассматривать |

Рис.21

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Угроза разрушения | Критическое состояние | Тяжелое состояние | «Легкие ушибы» |
| Высокая вероятность | Немедленное устранение вследствие большой опасности | Немедленное устранение вследствие большой опасности | Опасность средняя, устраняется во вторую очередь | Следить за ситуацией, готовится к действиям |
| Средняя вероятность | Немедленное устранение вследствие большой опасности | Опасность средняя, устраняется во вторую очередь | Следить за ситуацией, готовится к действиям | Следить за ситуацией, готовится к действиям |
| Низкая вероятность | Опасность средняя, устраняется во вторую очередь | Следить за ситуацией, готовится к действиям | Следить за ситуацией, готовится к действиям | Следить за ситуацией, готовится к действиям |

Рис.22

В столбцах матрицы представлена предполагаемая степень влияния открывающихся возможностей на положение дел в фирме, а в строках – вероятности возникновения соответствующей ситуации.

В столбцах матрицы отражается возможное состояние компании при ocyществлении угрозы, а в строках — вероятность ее наступления.

В квадрантах матрицы приводятся необходимые действия.

1. Распространенным инструментом анализа и формирования стратегий является портфельная четырехквадрантная ***матрица Бостонской*** ***консультативной группы*** (***БКГ***) (рис. 23).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Темп роста рынка | Доля фтрмы на рынке | |
| Низкая | Высокая |
| Высокий | «Трудные дети» Финансы потребляются | «Звезды» Финансы генерируются |
| Низкий | «Собаки» Финансы потребляются | «Дойные коровы» Финансы генерируются |

Рис.23

Она используется в основно для оценки потребности в финансировании, выявления прочности конкурентной позиции. В ней в качестве главных факторов успеха фирмы используются показатели роста спроса на продукцию (рост рынка) и доли на нем фирмы по сравнению с основным конкурентом.

В соответствии с четырьмя вариантами комбинации факторов подразделения (они делятся на генерирующие финансовые ресурсы и потребляющие их) могут занимать на рынке четыре стратегические исходные позиции относительно возможностей рынка и собственной

конкурентоспособности.

Во-первых, позицию растущих продуктов («трудные дети»), то есть тех, которые находятся в процессе внедрения на данный рынок. Она характеризуется небольшой, но растущей долей последнего и высоким спросом. Для увеличения доли рынка нужны новые инвестиции со значительным риском, поэтому здесь финансовые ресурсы потребляются.

Во-вторых, позицию звездных продуктов («звезды»), отражающую высокий спрос и большую долю рынка, что обеспечивает генерирование финансовых ресурсов. В то же время для укрепления позиции они могут потребоваться в значительном объеме и самому подразделению.

В-третьих, позицию высокоприбыльных продуктов («дойные коровы»), которым присущ низкий спрос и значительная доля стагнирующего рынка. Это основной источник прибыли фирмы (здесь финансовые ресурсы потребляются лишь для поддержания текущих операций).

В-четвертых, позицию бесперспективных продуктов («собаки»), которым свойственны низкий спрос и малая доля свертываемого рынка. Они бесперспективны и подлежат ликвидации, для чего также возникает нужда в деньгах.

Матрица БКГ предназначена для многопрофильной корпорации со многими подразделениями. Она также позволяет принимать (хотя и неоднозначно) решения о том, какой бизнес нужен и как наилучшим образом распределить ресурсы.

1. ***Матрица Мак-Кинси*** фирмы «Дженерал Электрик» представляет собой усовершенствованную матрицу БКГ (рис. 24).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Привлекательность рынка | Конкурентные преимущества | | |
| Высокие | Средние | Низкие |
| Высокая | Инвестирование и рост |  | Зарабатывать и защищаться |
| Средняя |  | Зарабатывать и защищаться |  |
| Низкая | Зарабатывать и защищаться |  | «Снимать урожай» и защищаться |

Рис.24

С ее помощью можно позиционировать фирму относительно привлекательности рын-

ка и конкурентных преимуществ продукции.

Привлекательность представляет собой интегральную оценку емкости рынка, темпов его роста; цикличности спроса, динамики цен, подверженности влиянию экономических циклов, тенденций изменения положения конкурентов и интенсивности конкуренции, особенностей государственного регулирования; оценку текущей и перспективной прибыльности, входных и выходных барьеров, величины производственного и маркетингового эффектов, положения с

трудовыми ресурсами; других социально-экономических и политических характеристик.

Конкурентные преимущества определяются совокупностью таких показателей, как производственный, финансовый, научно- технический, кадровый потенциал фирмы; доля рынка, принадлежащая ей; темпы и ключевые факторы роста прибыли; состояние технологии; имидж; качество руководства и персонал.

Числовые значения по каждому фактору устанавливаются экспертами в интервалах 1–5 или 0–1. Чем выше роль фактора, тем большее значение ему присваивается. Девятиквадрантность этой матрицы позволяет осуществлять более точный анализ позиций фирмы на рынке и выработку соответствующей стратегии.

Матрицы строятся также для фирм-конкурентов с целью прогнозирования наиболее вероятных направлений их деятельности и соответственной корректировки собственных стратегий.

**Тема 9**

**СУЩНОСТЬ И КЛАССИФИКАЦИЯ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ**

**9.1. Природа и состав функций управления**

**Процесс управления** – ***совокупность непрерывных, последовательно выполняемых, взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей.***

Эти действия, весьма важные для успеха организации, называются управленческими функциями.

Само слово «функция» в переводе с латинского означает обязанность, круг деятельности, назначение, роль.

Таким образом, функции управления – это относительно самостоятельные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности, отличающиеся однородностью содержания выполняемых работ (операций) и их целевой направленностью.

Для того, чтобы считаться таковой функция управления должна иметь:

– четко выраженное содержание;

– разработанный механизм ее осуществления;

– определенную структуру, в рамках которой завершается ее организационное обособление.

Под содержанием подразумеваются действия, которые должны осуществляться в рамках конкретной функции.

Содержание зависит от:

*– типа организации (административная, общественная, образовательная и т. д.), ее размеров, сферы деятельности (производство, торговля, оказание услуг и т. д.), уровня в управленческой иерархии; роли внутри организации (маркетинг, финансы,кадры и т. д.).*

В функциях менеджмента проявляется и его сущность как вида деятельности.

В современной теории управления различают функции основные (общие) и конкретные (специальные).

**Основные (общие) функции управления** — такие виды деятельности, которые не связаны с особой спецификой объекта управления и являются общими для всех ступеней управления.

**Анри Файоль** в 1916 г. выделял 5 исходных функций управления:

***«управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать»***, – писал он.

**Сегодня практически в каждой работе по управлению перечень основ-**

**ных управленческих функций несколько отличается от других.**

По Файолю к основным функциям относятся:

– планирующая (главная функция менеджмента) – на основе глубокого и всестороннего анализа ситуации и прогноза развития формулируются текущие и перспективные цели и задачи, разрабатывается стратегия действий, составляются необходимые планы и программы;

– организационная – практическая реализация планов и программ через проектирование и создание организационных структур, определение порядка их функционирования и взаимодействия, обеспечение деятельности необходимой документацией;

– распорядительская – доведение до сведения каждого субъекта того, что тот должен делать для достижения поставленных целей;

– координационная – упорядочение, согласование, направление совместной деятельности людей по реализации намеченных целей;

– контрольная – периодическая проверка, оценка результатов и корректировка деятельности организации, подразделений и отдельных лиц.

Сегодня к ним можно добавить еще три:

– мотивационная – определение интересов работников и выбор наиболее подходящего в данной ситуации способа воздействия на них;

– информационная – сбор, обработка и анализ информации, создание и пополнение базы данных, определение объема необходимых сведений, предоставление их всем нуждающимся в удобной для использования форме;

– развивающая – развитие всех сфер и сторон деятельности организации: структуры, системы управления, продукта, отношений с окружением, а главное – персонала.

Все основные функции управления должны выполняться в каждом подразделении на каждом уровне управления и любой социально-экономической системы. С этой целью они должны содержаться в каждом положении о подразделении. Отсутствие такого подхода может привести к недоразумениям, столкновениям интересов. Важнейшая задача управления — обеспечение соподчиненности функций и целей.

Конкретные (специальные) функции управления – функции, связанные с видами управленческой деятельности, зависимыми от особенностей объектов управления, реализуемые на каждом уровне управления и в каждой сфере применительно к какому-либо конкретному объекту управления.

Примерный перечень конкретных функций управления производственного предприятия:

1. Конструкторская подготовка производства.

2. Технологическая подготовка производства.

3. Управление основным производством (диспетчеризация).

4. Управление ремонтом и наладкой.

5. Управление энергохозяйством.

6. Управление качеством продукции.

7. Управление трудом и заработной платой.

8. Управление кадрами.

9. Подготовка кадров.

10. Управление материально-техническим снабжением.

11. Управление сбытом продукции.

12. Управление финансами и кредитом.

13. Управление капитальным строительством.

14. Организация и совершенствование управления.

15. Планирование производством.

16. Управление автоматизацией и механизацией.

17. Управление трудовой и технической безопасностью.

18. Автоматизированная система управления.

19. Управление социальным развитием коллектива.

20. Управление бухгалтерским учетом.

21. Управление изобретательством и рационализацией.

22. Управление общим делопроизводством.

Перечень конкретных функций зависит от специфики отрасли и предприятия. Именно они являются основой создания подразделений и служб на предприятии. Говорят, что функции первичны, а структуры вторичны.

Если какая-либо из управленческих функций отстает в своем развитии от других, это сводит на нет многие управленческие акции, поскольку прочность цепи определяется прочностью наиболее слабого звена.

Все рассмотренные функции управления имеют две общие характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходимы коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами.

**9.2. Специфические функции управления транспортным производством**

Основным содержанием процесса управления на транспорте является объединение, координация и обеспечение эффективного использования вещественных и трудовых элементов предприятий транспорта.

Основными вещественными элементами транспортной системы являются:

– пути сообщения разных видов транспорта с расположенными на них постоянными устройствами, средствами сигнализации и связи;

– транспортные средства (авиационная техника) разных видов транспорта;

– погрузочно-разгрузочные машины, механизмы и другие устройства, обеспечивающие транспортный процесс в пунктах отправления и назначения грузов, местах их перевалки с одного вида транспорта на другой;

– промышленные предприятия по производству и ремонту транспортных средств и других устройств, необходимые для эксплуатации и содержания основных фондов транспорта в технически исправном состоянии.

Но сами по себе эти вещественные элементы не являются производительными. Для приведения их в действие и получения специфической транспортной продукции (перемещение) необходимы физические усилия и знания человека, то есть трудовые ресурсы.

Специфическими функциями управления транспортным производством являются:

– планирование перевозок;

– оперативное управление перевозочным процессом и регулирование этого процесса;

– техническая и технологическая подготовка транспортного производства;

– обеспечение безопасности движения транспортных средств в транспортных сетях;

– подбор, обучение, воспитание и расстановка кадров;

– организация материально-технического обеспечения производства;

– организация рабочего снабжения;

– организация труда и заработной платы;

– организация финансовой деятельности;

– организация бухгалтерского учета и отчетности;

– экономический анализ, совершенствование планирования и управления транспортным производством.

Эти функции характерны для всех видов транспорта, но они изменяются по типам служб и предприятий транспорта, особенностям их деятельности.

**9.3. Информация и коммуникационный процессв организации**

Управленческая деятельность начинается со сбора, накопления и переработки информации, то есть совокупности качественных и количественных сведений о процессах, протекающих в организации и ее окружении и способствующих преодолению неопределенности.

Особенностями информации как ресурса являются:

– неисчерпаемость;

– сохраняемость и накапливаемость;

– возможность параллельного использования;

– легкость передачи, в том числе на основе купли-продажи.

К информации предъявляются следующие требования:

– количественная и качественная полнота;

– актуальность;

– достоверность и точность;

– полезность, характеризующаяся экономией затрат на принятие решения (информация средней ценности обеспечивает их снижение до 100 процентов, высокой — в 2 и более раз, сверхвысокой – более чем в 10 раз);

– нормальная плотность (насыщенность), то есть количество информации в единице носителя, соотношение полезных и общих сведений;

– доступность, легкость для восприятия.

***Коммуникация*** – как форма общения двух и более субъектов контактирования – является естественной и неотъемлемой частью процесса управления. Поскольку общение подразумевает обмен информацией между людьми, целью которого является обеспечение понимания передаваемого сообщения, то можно говорить уже о коммуникационном процессе.

Предметом анализа в данном случае выступают особенности коммуникации и коммуникативного процесса в организациях. Область коммуникации, таким образом, тесно связана с теорией и практикой менеджмента, организационными системами и структурами, а так-же психологией управления.

*Типы коммуникаций:*

1. **С внешней средой** – с государственными и негосударственными службами, правоохранительными органами, потребителями, конкурентами, посредниками, кредиторами, рынком труда и т. д.

2. **Межуровневые (вертикальные)** – внутри организации, сверху вниз и снизу вверх, или по нисходящей и по восходящей.

По нисходящей сообщается информация о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т. д.

По восходящей – подается сигнал «на верх» о возникших проблемах, об открывшихся эффективных методах работы (о «рационализме снизу»), об атмосфере в коллективе.

3. **Горизонтальные** – обмен информацией между различными отделами для согласования действий (программ, уровня требований), для консультирования или проведения совместных исследований;

4. **Неформальные** – канал распространения слухов. Такая информация передается намного быстрее.

**Коммуникационный процесс** – это обмен информацией между двумя или более людьми. Основная цель этого процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, понимание сообщений.

Следовательно, в процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

1. **Отправитель** – лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.

2. **Сообщение** – собственно информация, послание, закодированное с помощью символов.

3. **Канал** – средство передачи информации.

4. **Получатель** – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Возникающие барьеры («помехи») в коммуникационном процессе связаны с такими явлениями, как:

1. Преграды, обусловленные восприятием. Они возникают по причине конфликта между уровнями компетенции отправителя и получателя. Одна и та же информация может быть интерпретирована людьми по-разному в зависимости от имеющихся у них знаний, приобретенного опыта.

2. Семантические барьеры. Семантика – использование значения слов в качестве символов. Значение символа выявляется через опыт и варьирует в зависимости от контекста, ситуации и принятых в данной среде (стране) смысловой традиции.

3. Невербальные преграды. Для трансляции сообщений используются не только вербальные символы (слова), но и невербальные. Часто невербальная передача информации сопровождает вербальную, усиливая смысл сообщения.

Различают несколько видов невербальной коммуникации:

– экстра- или паралингвистика (интонация, модуляция высоты голоса, темп и ритм речи, тональность, тембр голоса, дикция);

– просодика (выразительные качества голоса – смех, плач, шепот, вздох, пауза и разделительные звуки, кашель);

– кинестетика (зрительно воспринимаемые выразительные движения другого человека – мимика, взгляд, позы, жесты, поклоны, походка, осанка);

– поза (положение человеческого тела, типичное для данной культуры, элементарная единица пространственного поведения человека);

– жесты (разнообразные движения руками и головой, смысл которых понятен для общающихся сторон);

– такесика (динамичные прикосновения в форме рукопожатия, похлопывания, отталкивания, поцелуя, дотрагивания, поглаживания, дружеского объятия);

– проксемика (расположение людей в пространстве при общении и дистанция между ними).

4. Плохая обратная связь. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который был изначально вложен в послание.

5. Неумение слушать.

Неотъемлемым элементом любой организации является информационная система, состоящая из совокупности субъектов, осуществляющих прием, передачу, обработку, преобразование, хранение информации, а также процедур, каналов, посредством которых те

связаны между собой.

Такая система, создаваемая одновременно с организацией и с учетом ее специфики, должна:

– обеспечивать своевременность поступления информации о происходящем в ней и за ее пределами (мониторинг); формирование базы данных;

– позволить контролировать ее объективность и достоверность;

– облегчить внутренний обмен сведениями, минимизировать их потери, искажения и неточности;

– облегчать отбор, анализ, сопоставление нужных для принятия решения данных из разных источников;

– быть удобной для использования.

**Тема 10**

**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ. ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ**

**10.1. Управление группой и коллективом**

Люди, как правило, работают не в одиночку, а в составе группы (совокупности лиц, объединенных в силу пространственной общности, деятельности, профессии, случайных

обстоятельств и т. п.), всегда выступающей по отношению к другим группам как единое целое.

Группы бывают реальными и условными (участники объединены статистически по какому-то признаку), но в том и другом случае они существуют объективно. Однако членство в реальной группе не означает, что люди постоянно должны находиться рядом и совместно выполнять работу. Главное здесь - включение в определенную систему межличностных отношений.

Такие отношения могут быть взаимноположительными, взаимноотрицательными, или асимметричными. Гармоничными являются или только положительные, или только отрицательные отношения.

В организации группа может существовать как подразделение, проектная команда, комитет, бригада и пр., выступая при этом в качестве управляющей, управляемой или самоуправляемой структуры.

В соответствии со степенью сплоченности участников выделяют несколько типов групп:

1. Группа-конгломерат (толпа), состоящая из лиц, случайно оказавшихся рядом и не связанных между собой.

2. Группа-объединение (стая) – временное образование для решения конкретных разовых проблем.

3. Группа-коллектив – чтобы считаться таковым, она должна удовлетворять нескольким признакам:

– наличие общей цели у всех ее членов;

– психологическое признание его членами друг друга;

– практическое взаимодействие людей, направленное на достижение цели;

– наличие определенной культуры, представленной общими ценностями, нормами, правилами поведения, традициями, требованиями к физическому и моральному облику участников, символикой;

– наличие системы социального контроля, позволяющего группе воздействовать на участников через надзор, санкции, поощрения.

Люди подчиняются группе при следующих обстоятельствах – наличие достаточно четко выраженной структуры.

Структура может быть функциональной (с учетом производственных задач, выполняемых каждым); политической (исходя из принадлежности к тем или иным группировкам); социально-демографической (например, по полу, возрасту, образованию и др.); социально-психологической (в соответствии с симпатиями и антипатиями); поведенческой, определяемой активностью людей (ядро, недифференцированная часть); мотивационной (в зависимости от движущих факторов поведения) и пр.

По составу коллективы бывают гомогенными (однородными) и гетерогенными (разнородными).

Гетерогенные коллективы, различия между членами которых могут касаться пола, возраста, профессии, статуса, уровня образования и пр., более эффективны при решении сложных творческих проблем.

Поэтому сегодня, когда к людям производством предъявляются разносторонние требования, желательно, чтобы трудовой коллектив состоял из непохожих личностей с разноплановыми способностями.

Гомогенные коллективы лучше справляются с простыми задачами, особенно в условиях интенсивной работы. Поскольку их члены лучше понимают друг друга, то возможности их взаимного влияния и формирования общности взглядов и позиций здесь выше.

Однако сходство усиливает внутреннюю конкуренцию и конфликтность, особенно в чисто женских группах, которым свойственна излишняя эмоциональность (поэтому при прочих равных условиях соотношение представителей разного пола должно быть примерно одинаковым).

По статусу коллективы можно разделить на официальные и неофициальные. **Официальные**, например персонал организации или подразделения, оформлены юридически и действуют в рамках правового пространства.

**Неофициальные** базируются на нигде не зафиксированном желании людей сотрудничать друг с другом. Сила подобных коллективов в том и состоит, что их невозможно юридически и организационно уловить и привязать к нормам и правилам.

По характеру внутренних связей различаются формальные и неформальные коллективы. В формальных связи предписываются заранее, в неформальных складываются спонтанно, сами собой.

Формальный коллектив объединяет людей только как представителей должностей, связи между которыми изначально предопределены технологией работы.

Однако человек не может обойтись без личных контактов, в том числе и при решении чисто служебных проблем. В результате наряду с формальным возникает неформальный коллектив как система незапрограммированных деловых и эмоциональных отношений.

Неформальные коллективы могут быть замкнутыми и открытыми; устойчивыми и неустойчивыми; влиятельными и маловлиятельными по отношению к отдельным личностям и официальным структурам. Они внутренне дифференцированы по активности, характеру симметрии и межличностных отношений.

Со временем официальные формальные коллективы начинают самостоятельно эволюционировать, отдаляясь от плана, по которому были созданы, и жить своей жизнью. Неформальные же, наоборот, постепенно формализуются.

Исходя из сроков существования коллективы подразделяются на временные, предназначенные для решения разовой задачи, и постоянные.

Важным признаком, в соответствии с которым коллективы могут классифициpoвaтьcя, является степень свободы, предоставляемая их участникам.

По размерам коллективы подразделяются на малые и большие.

В малых между всеми участниками существуют постоянные личные контакты.

Большие коллективы, где непосредственные связи между людьми практически отсутствуют, называются вторичными. Они формируются обычно по целевому принципу, то есть «под задачу», поэтому основное значение здесь придается не личным качествам участни-

ков, а их умению выполнять те или иные функции. Для управления такими коллективами нужны специальные менеджеры.

С точки зрения отношения к труду выделяют следующие виды коллективов:

1. Неспособные и не желающие работать. Обычно они «разношерстны» И состоят из малоквалифицированных сотрудников.

2. Частично способные и частично желающие работать. В их составе значительна доля лиц, не имеющих необходимых знаний и опыта, но немало инициативных и исполнительных;

3. Способные и желающие работать. Для их участников характерны высокий профессиональный уровень, социальная однородность, творческая активность. Это позволяет передавать им широкие полномочия, вплоть до самоуправления.

Особой разновидностью коллектива является команда, которая создается для решения наиболее сложных задач, выполнения специальных функций, разработки важнейших проектов, а также содействия творчеству (вовлечение в работу, обмен информацией, обучение). В преуспевающих фирмах могут быть десятки специальных команд, кружков качества и т. п.

Можно говорить о следующих основах классификации команд:

1) в соответствии с периодом деятельности (постоянные или временные);

2) в соответствии с характером решаемых задач (управленческие, экспертные, производственные);

3) в соответствии с внутренним социокультурным контекстом (по степени сплоченности, по характеру распределения власти);

4) в соответствии с особенностями лидера (с постоянным, с меняющимся);

5) в соответствии с целями деятельности (например, для решения экстренных задач; для решения проблем, находящихся на стыке интересов нескольких субъектов, и др.);

6) в соответствии с особенностями организации работы (команды из лиц, работающих совместно, и дистанционные команды, участники которых находятся на расстоянии друг от друга и могут представлять как одну, так и разные компании).

К психологическим характеристикам коллектива относятся:

– психологический климат;

– психологическое состояние;

– сплоченность;

– психологическая и социально-психологическая совместимость;

– организованность.

Началом формирования официального коллектива является юридически оформленное решение о его создании.

Для неофициального коллектива днем рождения становится обычно какое-то чрезвычайное событие, достижение критического предела в развитии опасной ситуации или осознание общих интересов.

Официальный коллектив проходит длительный процесс организации (неофициальный – самоорганизации), состоящий из нескольких этапов.

На первом этапе в поведении людей преобладает индивидуализм.

Он часто завершается выявлением лидера.

На втором этапе происходит осознание и кристаллизация интересов, сближение людей, установление между ними более тесных контактов. Одновременно возникает дифференциация участников, образуются группировки со своими лидерами, появляются попытки захвата ими власти, приводящие к конфликтам.

На третьем этапе коллектив стабилизируется, формируются общие ценности и нормы, постепенно налаживается надежное сотрудничество, позволяющее получать гарантированные результаты.

На четвертом этапе появляется ведущая группировка, пытающаяся подчинить себе остальных, навязывающая свою политику другим группировкам, а такж активистам-одиночкам, колеблющимся, аутсайдерам. В результате возникает временный спад в работе коллектива, что считается вполне нормальным явлением.

С ростом зрелости наступает этап консолидации и коллективу становятся по плечу все более сложные задачи.

Любой коллектив подстерегает опасность групповщины – появление раскольнических группировок, преследующих узкокорыстные интересы, безразличных к нуждам и потребностям остальных и стремящихся захватить власть, считающих себя непогрешимыми, неуязвимыми, непобедимыми.

Другой опасностью являются бюрократизация отношений, единомыслие и конформизм, в основе которых лежит стремление людей к спокойной жизни.

**Конформизм** – (лат. – подобный, схожий) психологическая особенность поведения людей, проявляющаяся как групповое единомыслие и отказ от самостоятельных действий.

Нормы создают основу группового давления со стороны коллектива на его членов.

**10.2. Основы и виды власти в организации**

В основе руководства людьми находится влияние, т. е. психологическое (эмоциональное или рассудочное) воздействие, которое оказывается на них с целью изменения поведения.

Потенциальная или реальная возможность влияния на окружающих называется властью.

Подчинение власти означает, что субъект сообразует свое поведение с требованиями ее носителя безотносительно к собственному мнению.

Власть реализуется в управлении как совокупность полномочий, компетентности и лидерства.

С помощью власти распределяются и перераспределяются ресурсы, а действия членов организации направляются на достижение общей цели. Она выступает как мощное средство координации их деятельности, экономящее издержки, связанные с ее осуществлением.

Власть может быть:

– по направленности – позитивной или негативной;

– по организации – единоличной, коллективной или коллегиальной;

– по основополагающим нормам – индивидуальной или системной;

– по характеру – формальной или реальной.

Формальная власть – это власть должности. Она обусловлена официальной ролью конкретной должности в структуре управления организацией, совокупностью принадлежащих ей прав (полномочий) и не связана с личными качествами занимающего ее субъекта.

Масштабы формальной власти измеряются либо числом лиц, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться требованиям обладателя должности, либо объемом материальных ресурсов, которыми он может единолично распоряжаться.

В большинстве случаев должность не дает неограниченной власти, а лишь позволяет контролировать выполнение определенных функций.

Реальная власть зависит также от степени признания ее обладателя окружающими, то есть от его места не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений. Она измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиняться, либо степенью его независимости от окружающих.

Существует несколько основ власти:

1. Власть, основанная на принуждении, предусматривает способность наказывать сотрудников за неподчинение. При этом исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению его насущной потребности; например, может заблокировать продвижение по службе.

2. Власть, основанная на вознаграждении. В данном случае личность получает власть за счет своей возможности назначить вознаграждение, а исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.

3. Экспертная власть (влияние посредством высокого профессионализма). Как правило, руководители добиваются этого типа власти, благодаря своим видимым достижениям: исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблемы, и принимает на веру ценность этих знаний.

4. Эталонная власть (власть примера). Здесь речь идет о влиянии, основанном на харизме – власти не логики или давней традиции, а силы личных качеств или способностей лидерм Власть примера, или харизматическое влияние, определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечением к нему. На уровне подсознания исполнитель ждет, что подчинение сделает его похожим на лидера или по крайней мере вызовет к нему уважение.

5. Законная (легитимная) власть. В данном случае исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, а его (ее) долг — подчиняться им. Законную власть очень часто называют традиционной, подразумевая под ней способность личности оказывать влияние на деятельность других людей благодаря своему служебному положению. Любое обсуждение концепции власти требует понимания того, как соотносятся власть и сила. Люди часто говорят о силе и власти, как будто это одно и то же. Но, если сила — есть способность действовать или оказывать влияние, то власть — это право делать так.

Человек может обладать силой, чтобы делать что-либо, даже, если он не обладает необходимой властью. Сила происходит из контроля различных типов ресурсов и, таким образом, не зависит тотально от позиции человека в организации. Однако позиция в органи-

зации обеспечивает человека особым типом силы, известным как законная сила.

Взаимоотношения власти в организации точно установлены для того, чтобы облегчать выполнение предписанных обязанностей. Поскольку существуют разные типы обязанностей, то были определены, по крайней мере, три различных типа власти: линейная, штатная и функциональная.

**Линейная власть** — это основополагающий тип власти в организации. Он связан с принятием решений и отдачей распоряжений, которые имеют прямое отношение к осуществлению задач организации.

Линейный менеджер имеет власть командовать непосредственными подчиненными. Делегирование линейной власти обеспечивает организационную управленческую иерархию или цепь команд.

**Штатной властью** наделены те структурные единицы, которым предписан содействовать линейным подразделениям. Штатные единицы играют вспомогательную роль и расположены вне организационной цепи команд. Например, в фабричной организации производственный отдел и отдел по продажам являются линейными подразделениями, поскольку их обязанности тесно связаны с главной миссией фирмы. С другой стороны, отдел по обработке информации обслуживает штатную функцию, потому что он помогает линейным отделам осуществлять задачи организации.

**Функциональная власть** предназначена для дополнения линейной и штатной власти при осуществлении особых задач. Иногда требуется, чтобы определенные менеджеры имели контроль над некоторыми людьми вне зоны, на которую распространяется их обычная власть.

Например, менеджер отдела финансов, ответственный за проведение мер по снижению цен, может издавать различные директивы отделам вне его обычной сферы власти для того, чтобы выполнить особые предписанные обязанности.

Главный элемент для принятия большинства организационных решений, — это распределение власти между людьми и производственными единицами внутри организации. *Распределение власти между людьми исходит от менеджера к его подчиненным. Это распределение власти от менеджера к подчиненному обычно называется* ***делегированием.*** Власть также распределена между производственными единицами или отделами на различных уровнях внутри организации. Распределение власти между организационными уровнями часто называется децентрализацией.

**Делегирование** — это процесс, посредством которого менеджер передает задания и власть подчиненным, которые принимают на себя ответственность за эти виды деятельности.

В процессе делегирования пономочий выделяют следующие процедуры:

– предписание обязанностей;

– предоставление власти подчиненному;

– делегирование ответственности.

*Ответственность* – четкая осведомленность подчиненного о том, что результат делегированных заданий или действий будет предписан его усилиям. Менеджер может делегировать подчиненному обязанность исполнить задание и придерживаться того, что этот человек – ответственный.

Но менеджер не может отказаться от ответственности.

Поскольку разделение труда проходит через цепь команд, менеджер остается, в силу своего положения, ответственным за выполнение задания, независимо от того, исполняет ли задание он лично или елегирует его подчиненному.

**10.3. Феномен организационного лидерства**

**Лидер** (от англ. *leader*) — ведущий, первый, идущий впереди) — лицо (субъект) в какой-либо группе (организации), пользующееся большим, признанным авторитетом и обладающее влиянием, которое проявляется как управляющие действия.

Член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для неё ситуациях, то есть наиболее авторитетная личность, играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.

В психологии приняты различные ***классификации лидеров***:

– по содержанию деятельности (лидер-вдохновитель и лидер- исполнитель);

– по характеру деятельности (универсальный лидер и ситуативный лидер);

– по направленности деятельности (эмоциональный лидер и деловой лидер).

Лидер может быть одновременно и официальным руководителем группы.

Различают ***формальное лидерство*** (процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности) и ***неформальное лидерство*** – процесс влияния на людей при помощи своих способностей, умения или других ресурсов.

Выделяют стили лидерства:

1. Авторитарный – установление жёсткой дисциплины, чёткое распределение обязанностей, лидер не вступает в дискуссии, не прислушивается к мнению группы, навязывает свое мнение.

2. Демократичный – лидер советуется с коллегами, прислушивается к их аргументам, поощряет их инициативу, ориентируется на мнение группы, часть полномочий делегирует другим членам группы.

3. Либеральный – лидер не предъявляет никаких требований к членам группы, ни на что не настаивает, принимает все предложения членов группы, не конфликтует. Группа практически не организованна, разобщена, функциональные обязанности в группе распределяются хаотично.

**Подходы к изучению лидерства**

***Подход с позиции личных качеств*** объясняет лидерство наличием определенного набора общих для всех лидеров личных качеств: честолюбие, энергичность, честность и прямота, уверенность в себе, адаптивность, способности и знания. Особенно очевидно эти качества проявляются у известных выдающихся лидеров (теория великих людей).

Однако личные качества не гарантируют успех, а их относительная важность в значительной мере зависит от других факторов. Вместе с тем в рамках данного подхода был сделан первый шаг и **подведена** **научная база под осуществление процессов найма, отбора и продвижения персонала по личным качествам**. Концепции личных характеристик находят отражение в различных программах оценки деловых качеств и развития работников.

***Поведенческий подход*** акцентирует внимание на стиле лидерства, под которым понимается совокупность характерных приемов и методов, используемых руководителем в процессе управления. Стиль лидерства отражает степень делегирования руководителем полномочий своим подчиненным, используемый тип власти, методы работы с внешней средой, способы влияния на персонал, привычную манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным.

Основные поведенческие теории лидерства различают два возможных поведения лидера:

– поведение, ориентированное на **человеческие отношения** (уважение к потребностям работников, забота о развитии персонала);

– поведение, ориентированное на **выполнение производственных задач любой ценой** (при игнорировании потребностей и интересовподчиненных, недооценке необходимости развития персонала).

В целом поведенческие теории лидерства способствовали усилению внимания к вопросам обучения эффективным формам поведения. Задача организации представлялась не только в том, чтобы распознать эффективного лидера в процессе отбора персонала, но и в том, чтобы научить его навыкам успешного управления людьми.

***Ситуационный подход в теории лидерства.*** Решающую роль в эффективном менеджменте играют ситуационные факторы, при этом не отвергает важность личностных и поведенческих характеристик.

В основе большинства ситуационных моделей лежит положение о том, что выбор адекватного стиля руководства определяется в результате анализа природы управленческой ситуации и определения ее ключевых факторов.

Ситуационные теории лидерства имеют важное практическое значение, поскольку утверждают множественность оптимальных стилей лидерства в зависимости от ситуации. Они указывают на отсутствие единого универсального стиля управления и устанавливают эффек-

тивность руководства в зависимости от ситуационных факторов.

В каждом конкретном случае действия руководителя должны определяться конкретной ситуацией. Эффективным окажется лидер, который сумеет использовать возникшую ситуацию. Для этого необходимо хорошо знать способности подчиненных, их возможности для выполнения поставленной задачи**,** пределы своего влияния на исполнителей.

Современные подходы к изучению лидерства включают концепцию субститутов и усилителей влияния, само- и сверхруководство, тренерский стиль, трансформационное руководство и харизматический подход.

*Атрибутивный подход* к лидерству исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение подчинённых, обусловлены реакцией лидера на поведение последних. Наблюдая за работой подчинённых, лидер получает информацию о том, как она выполняется.

В зависимости от этого он делает свои выводы о поведении каждого из работников и выбирает стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на поведение подчинённого. Рассматриваемый подход предполагает, что значение причин, создавших

ситуацию, усиливает лидерское понимание и способность предсказать реакцию людей на ситуацию.

*Харизма* является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признания лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть. Как источник лидерской власти харизма относится к власти примера, связанной со способностью руководителя влиять на подчинённых в силу своих личных качеств и стиля руководства. Харизма даёт руководителю преимущества эффективнее оказывать своё влияние на подчинённых.

Понятие *преобразующего, или реформаторского, лидерства* имеет много общего с харизматическим лидерством, но трактуется существенно иначе. Лидер-реформатор мотивирует последователей путём повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности поставленной цели, предоставления им возможности совместить свои личные интересы с общей целью, создания атмосферы доверительности и убеждения последователей в необходимости саморазвития.

Новые подходы концентрируются на способности лидера создать новое видение решения проблемы и, используя свою харизму, вдохновить последователей и вызвать у них энтузиазм к осуществлению действий по достижению цели.

**ЛИТЕРАТУРА**

**Основная**

1. Дорофеев В. Д., Шмелева А. Н., Шестопал Н. Ю. Менеджмент: учеб.пособие – М.: ИНФРА-М, 2008. – 440 с.

2. Управление техническими системами: учеб. пособие / Е. Б. Бунько, К. И. Меша, Е. Г. Мурачев и др. / под ред. В. И. Харитонова. – М.: Форум, 2010. – 384 с.

3. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник . – 8-e изд., перераб. и доп. –М.: ИНФРА-М, 2012. – 848 с.

**Дополнительная**

1. Кравченко А. И. История менеджмента: учебное пособие. – М.: Академический проект, 2009.

2. Огарков А. А. и др. Управление организацией : учебник. – М.: Эксмо, 2009. – М.: ИНФРА-М, 2008.

3. Дорофеев В. Д., Шмелева А. Н., Шестопал Н. Ю. Менеджмент: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008.

4. Менеджмент: учеб. пособие / под ред. В. В. Лукашевича, Н. И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.

5. Тебекин А. В., Касаев Б. С. Менеджмент организации: учебник. – М.: КНОРУС, 2010.

6. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие. – 9-е изд., стер. –М.: Новое знание, 2009.

7. Маслова Т. Д., Божук С. Г., Ковалик Л. Н. Маркетинг: учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2008.

8. Менеджмент : учеб. пособие / под ред. Н. Ю. Чаусова, О. А. Калугина. –М.: КНОРУС, 2010.

9. Остапенко, Ю. М. Экономика труда : учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011.

10. Секерин, В. Б. Основы маркетинга : учеб. пособие. – М.: КноРус, 2010.

11. Соловьев, Б. А., Мешков А. А., Мусатов Б. В. Маркетинг: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009.

12. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008.