

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Белорусский национальный технический университет

Кафедра «Экономика, организация строительства и управление недвижимостью»

**КРАТКИЙ КУРС ЛЕКЦИЙ**

по учебной дисциплине

**«МЕНЕДЖМЕНТ»**

для студентов специальности

1-27 01 01 «Экономика и организация производства (по направлениям)»,  
направление специальности 1-27 01 01-17 «Экономика и организация производства  
(строительство)»

БНТУ

Минск

2023

**Составитель:**

*О.И. Гушель*

**Рецензенты:**

*С.А. Ещенко* – заведующий лабораторией, ученый секретарь ОАО «НИИ  
Стройэкономика», кандидат экономических наук, доцент

*В.В. Карнейчик* – заведующий кафедрой «Экономика предприятия»  
Филиала БНТУ «Институт повышения квалификации и переподготовки  
кадров по новым направлениям развития техники, технологии и экономики  
БНТУ», кандидат экономических наук, доцент

Краткий курс лекций разработан в целях методического обеспечения  
подготовки студентов специальности 1-27 01 01 «Экономика и  
организация производства (по направлениям)», направление  
специальности 1-27 01 01-17 «Экономика и организация производства  
(строительство)» по дисциплине «Менеджмент» для студентов дневной и  
заочной форм получения высшего образования.

Белорусский национальный технический университет  
пр-т Независимости, 65, г. Минск, Республика Беларусь  
Тел.(017) 292-77-52 факс (017) 292-91-37

© Гушель О.И., 2023

© БНТУ, 2023

## Оглавление

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>5</b>
<b>ТЕМА 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ПОЛОЖЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.....</b>	<b>6</b>
1.1. Сущность и понятие менеджмента .....	6
1.2. Менеджмент и управление.....	8
1.3. Менеджмент – наука и искусство.....	8
1.4. Предпринимательство и менеджмент .....	9
1.5. Школы и концепции менеджмента .....	11
1.6. Принципы менеджмента .....	14
1.8. Уровни управления .....	17
1.9. Основные функции менеджмента .....	18
<b>ТЕМА 2. СРЕДА МЕНЕДЖМЕНТА И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>20</b>
2.1. Элементы организации .....	20
2.2. Внешняя среда организации .....	21
2.3. Критерии организационного успеха .....	24
2.4. Социальная ответственность организации.....	25
<b>ТЕМА 3. СИСТЕМООБРАЗУЮЩИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ.....</b>	<b>26</b>
3.1. Коммуникации в организации. ....	26
3.2. Власть и влияние в процессе управления.....	28
3.3. Групповая динамика и лидерство .....	29
3.4. Стили управления. Решетка Блейка-Моутон .....	33
3.5. Организация взаимодействия и делегирование полномочий.....	35
3.6. Процесс принятия решений .....	38
3.7. Методы принятия решений.....	39
<b>ТЕМА 4. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА.....</b>	<b>40</b>
4.1. Общая функция планирования .....	40
4.2. Функция организации.....	43

4.3. Организационные структуры управления .....	45
4.4. Мотивация. Основные теории мотивации.....	46
4.5. Функция контроля.....	57
<b>ТЕМА 5. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ, СВЯЗАННЫМИ С.....</b>	<b>60</b>
<b>ЛИЧНОСТЬЮ .....</b>	<b>60</b>
5.1. Основы управления человеческими ресурсами .....	60
5.2. Управление конфликтами .....	63
5.3. Управление стрессами .....	64
<b>ТЕМА 6. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....</b>	<b>65</b>
6.1. Понятия «цель», «миссия», «стратегия» организации .....	65
6.2. Основные виды стратегий .....	67
6.3. SWOT – анализ .....	68
6.4. Матрица Бостонской консалтинговой группы.....	71
6.5. Матрица Мак Кинси .....	76
6.6. Матрица направленной политики Шелл .....	79
6.7. Оценка конкурентного статуса организации. Построение конкурентной карты рынка. ....	85
6.8. Модель пяти конкурентных сил М. Портера .....	87
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....</b>	<b>91</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Краткий курс лекций по дисциплине «Менеджмент» разработан в соответствии с учебной программой. Основной целью учебной дисциплины является формирование знаний, умений, профессиональных компетенций и навыков для принятия решений при управлении предприятиями различных отраслей и форм собственности, развития мышления, позволяющего применять полученные навыки в решении многообразных практических задач, стоящих перед современными предприятиями.

Основными задачами краткого курса лекций являются:

- сформировать знания об основных понятиях менеджмента;
- ознакомить с внешней средой предприятия и социальной ответственностью организации;
- дать понятие об основных функциях и процессах менеджмента;
- ознакомить с ролью и местом менеджера в организации, требованиями к современному руководителю, управлением процессами, связанными с личностью;
- изучить основы стратегического менеджмента;
- сформировать навыки практического использования методологии современного менеджмента в хозяйственной деятельности предприятий различных отраслей и форм собственности.

Краткий курс лекций предназначен для студентов дневной и заочной форм обучения, изучающих дисциплину «Менеджмент» по специальности 1-27 01 01 «Экономика и организация производства (по направлениям)», направление специальности 1-27 01 01-17 «Экономика и организация производства (строительство)». Для более глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучить учебную и научную литературу, которые приводятся в списке использованных источников.

# ТЕМА 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ПОЛОЖЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

## 1.1. Сущность и понятие менеджмента

Менеджмент - важнейшее понятие в рыночной экономике. Его изучают экономисты, предприниматели, финансисты, банкиры и все, кто имеет отношение к бизнесу. Специалистам нового времени необходимы глубокие знания по менеджменту, а для этого нужно четко представлять сущность и понятие менеджмента.

Слово «management» в переводе со староанглийского языка означает искусство объезжать лошадей, но истоки его коренятся в латыни (лат. manus - рука). В оборот оно было введено в Англии в связи с промышленной революцией XVIII - XIX вв., а затем распространилось по всему миру.

Возникновение менеджмента как особого вида деятельности было обусловлено развитием рыночных отношений и появлением крупных предприятий с сотнями и тысячами рабочих, которыми владельцы уже не могли квалифицированно руководить. Они вынуждены были нанимать для этого профессиональных управляющих, предоставлять им самые широкие полномочия и самостоятельность.

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

Управлять – означает вести предприятие к его цели, извлекая максимум возможностей из имеющихся ресурсов. Но менеджмент — это не просто хозяйственное управление, а его особая разновидность, возможная только в

условиях рынка, - управление предпринимательского типа. Противоположностью менеджменту является командное управление.

Предметом изучения менеджмента является особая разновидность организационных отношений между людьми, имеющих форму информационного обмена и связанных с осуществлением руководства деловыми и хозяйственными процессами. Менеджмент как наука описывает и анализирует эти отношения, выявляет факторы, влияющие на них, направляет свои усилия на изучение природы управленческого труда. В то же время менеджмент не дает готовых рецептов.

В практической деятельности менеджмент нацелен на две основные задачи: тактическую и стратегическую. Эти задачи решаются в рамках трех видов менеджмента: общего, линейного, функционального.

В 50-60-е гг. прошлого века в Европе и США доминировало представление о менеджменте как об универсальной дисциплине, имеющей единый объект. Сегодня таких объектов существует несколько, и число их увеличивается. К основным разновидностям менеджмента можно отнести:

- организационный менеджмент
- производственный менеджмент
- снабженческо-сбытовой менеджмент
- инновационный менеджмент
- маркетинг-менеджмент
- персонал-менеджмент
- финансовый менеджмент

## **1.2. Менеджмент и управление.**

Понятия "управление" и "менеджмент" можно проанализировать по трем направлениям: логический анализ, методология науки, практическое использование.

Не всякое управление можно назвать менеджментом. Управление взрывом, управление машиной, управление химической реакцией, управление ядерными процессами нельзя назвать менеджментом. В то же время менеджмент в любом своем проявлении является управлением. Следовательно, понятие "управление" шире понятия "менеджмент", которое представляет собой специфический тип управления.

Анализ понятий «управление» и «менеджмент» показывает, что, совпадая по сущности, эти понятия имеют отличия, отражающие их специфику. Управление имеет более широкую (универсальную) область применения: технические, биологические, социальные и другие системы. Менеджмент ориентирован на управление отношениями людей, приоритетное использование экономических методов, создание организационных, экономических и социальных условий заинтересованности работника в достижении целей организации.

## **1.3. Менеджмент – наука и искусство**

Менеджмент выделился в самостоятельную область человеческих знаний, в науку, имеющую свой предмет изучения, свои специфические проблемы и подходы к их решению, только в конце XIX века.

Менеджмент как наука направляет свои усилия на объяснение природы управленческого труда, устанавливает связи между причиной и следствием, выявляет факторы и условия, при которых совместный труд людей оказывается и более полезным, и более эффективным.



Научную основу этой дисциплины составляет вся сумма знаний об управлении, накопленная за сотни и тысячи лет практики и представленная в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления.

В определении менеджмента как науки подчеркивается важность упорядоченных знаний об управлении, которые позволяют не только своевременно и качественно управлять текущей ситуацией в организации, но и прогнозировать развитие событий и, в соответствии с этим, разрабатывать стратегию и политику организаций. Поэтому наука управления разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

Современный менеджмент соединяет науку и искусство управления в единый процесс, в основе которого - личностный талант профессиональных управляющих по использованию научных и практических знаний и постоянный механизм их пополнения и обновления.

#### **1.4. Предпринимательство и менеджмент**

Менеджмент — управление, организация производства; совокупность принципов, методов, средств и форм управления, разработанных и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли. Иными словами, менеджмент — способность управляющего добиваться целей организации, планируя, организуя, мотивируя и контролируя деятельность людей.

Предпринимательство (предпринимательская деятельность)— инициативная, самостоятельная, осуществляемая от своего имени, на свой риск, под свою имущественную ответственность деятельность граждан, физических и юридических лиц, направленная на систематическое

получение дохода, прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ и оказания услуг.

Предприниматель — лицо, занимающееся предпринимательской деятельностью. Он самостоятельно выполняет свои функции, принимает необходимые решения по ходу развития своего дела, обеспечивает производственную деятельность ресурсами, реализует продукцию и присваивает результаты собственного труда. В рамках малого бизнеса предприниматель сам занимается вопросами управления и участвует в непосредственном производстве. В этом случае предприниматель и менеджер объединяются в одном лице.

С ростом масштабов производства каждая из функциональных областей работы предприятия (снабжение, производство, сбыт и т.д.) становится самостоятельным направлением, т.е. происходит разделение функций на производственные и управленческие, что требует профессионального управляющего ими. Поэтому крупные предприятия управляются наемными профессиональными менеджерами. Таким образом, менеджер зачастую является наемным работником, занимающим определенную должность в данной организации. В то же время менеджер в ряде случаев может быть совладельцем этого предприятия, иметь его акции.

В работе менеджера и бизнесмена есть и общие черты: оба преследуют цели, поставленные перед предприятием; применяют определенные способы управления; координируют, планируют и контролируют деятельность работников предприятия; работают на свой страх и риск (менеджер рискует своей должностью, а предприниматель своим капиталом).

## 1.5. Школы и концепции менеджмента

Изучение школ менеджмента свидетельствует об эволюционном характере управленческой мысли и дает возможность признать, что меры, которые оказались успешными в одних ситуациях и в конкретное время, не всегда были успешными в других.

**Школа научного управления.** Основателями школы научного управления являются: Ф. У. Тейлор; Френк и Лилиан Гилберт; Генри Гантт. Создатели школы научного управления считали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать большинство операций ручного труда, добиться более эффективного их выполнения.

Ф. У. Тейлор — инженер-практик и менеджер, который на базе анализа содержания работы и определения её основных элементов разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих. Тейлор разработал и внедрил сложную систему организационных мер:

- хронометраж (способ изучения временных затрат путем замеров и фиксации продолжительности действий, подлежащих выполнению);
- инструктивные карточки (позволяют не только описывать ход выполняемой работы, но и уделить внимание наиболее существенным моментам);
- методы переобучения рабочих;
- плановое бюро;
- сбор социальной информации.

Немалое значение он придавал стилю руководства, правильной системе дисциплинарных санкций и стимулированию труда. Труд в его системе является главным источником эффективности. Ключевым элементом этого подхода было то, что люди, которые производили больше, получали большее вознаграждение.

Научное управление тесно связано с работами Френка и Лилиан Гилберт, которые занимались преимущественно вопросами изучения физической работы в производственных процессах и исследовали возможность увеличения выпуска продукции за счет уменьшения усилий, затраченных на их производство. Гилберты изучали рабочие операции, используя кинокамеры в сочетании с микрохронометром. Затем с помощью стоп-кадров анализировали элементы операций, изменяли структуру рабочих операций с целью устранения лишних, непродуктивных движений, стремились повысить эффективность работы. Исследования вопросов рационализации труда рабочих, проводимые Ф.Гилбертом, обеспечивали трехкратное повышение производительности труда.

Г.Гантт считал, что рабочему гарантирована недельная зарплата, но при перевыполнении нормы он зарабатывает премию плюс более высокую оплату единицы продукции.

Основные принципы школы **научного управления**: рациональная организация; разработка формальной структуры организации; определение мер по сотрудничеству управляющего и рабочего, т. е. разграничение исполнительных и управленческих функций.

**Административная** (или классическая) школа. Возникновение классической школы связано с именем Анри Файоля (1841-1925). Файоль

предложил 14 принципов управления, с использованием которых связывал успех организации. Он также разработал «функции менеджмента»:

- Предвидение
- Организация
- Распорядительство
- Координация
- Контроль

Классическая теория сыграла положительную роль в поисках способов повышения эффективности производства. К недостаткам классической школы менеджмента можно отнести: упрощенное представление о мотивах человеческого поведения; рассмотрение организации как замкнутой системы.

**Школа человеческих отношений** или поведенческих наук. Появление школы человеческих отношений и поведенческих наук в 30-х гг. XX в. связывают с достижениями психологии и социологии. Элтон Мэйо — создатель этой школы. Им впервые был сделан вывод о том, что высокая производительность труда объясняется особыми отношениями между людьми в коллективе. Поведение человека на работе и результаты его труда во многом зависят от социальных условий на работе, от отношений между рабочими и отношений между рабочими и менеджерами. Большой вклад в развитие школы «человеческих отношений» был сделан в 40—60-е гг. XX в. учеными-бихевиористами (от англ. behaviour — поведение). Недостатком школы человеческих отношений является стремление достичь высокой производительности труда только при положительных психологических условиях. Школа человеческих отношений дала толчок к

развитию таких наук, как производственная социология, психология, соционика.

### **1.6. Принципы менеджмента**

Принципы менеджмента – это общие, основополагающие правила, рекомендации, нормы поведения, которые целесообразно учитывать и соблюдать должностными лицами в процессе управленческой деятельности. Они являются продуктом научного обобщения длительного опыта и отражают тот идеал управления, к достижению которого необходимо стремиться.

Впервые термин «принципы управления» ввел Ф. Тейлор, который в 1911 году опубликовал работу под названием «Принципы научного менеджмента».

В 1916 году А. Файоль в своей книге «Общее и промышленное управление» сформулировал 14 принципов управленческой науки, которые до сих пор сохранили свою актуальность. К ним относятся:

- принцип разделения труда;
- принцип власти и ответственности;
- принцип дисциплины;
- принцип единоначалия;
- принцип единства руководства начальником (единым руководящим органом);
- принцип подчинения личных (частных) интересов общим;
- принцип справедливости вознаграждения;
- принцип централизации;
- принцип иерархии;

- принцип порядка;
- принцип справедливости;
- принцип постоянства состава персонала (стабильности рабочего места);
- принцип инициативы;
- принцип единения персонала (корпоративный дух).

По своему предназначению современные принципы управления можно классифицировать на общие и частные (специфические).

**Общие принципы управления** характеризуются универсальным характером, т. е. распространяются на все системы управления. К общим принципам управления в современных условиях относятся: принцип объективности (научности); принцип системности; принцип устойчивости системы управления к воздействиям факторов внешней среды; принцип эффективности; принцип конкретности; принцип главного звена; принцип рационального сочетания централизма и децентрализма; принцип ответственности; принцип рационального сочетания единоначалия и коллегиальности.

К **частным принципам** относятся принципы управления конкретной организацией (компанией) или конкретной деятельностью. Они носят локальный характер и, как правило, регулируют лишь отдельные управленческие процессы и аспекты управления в организации.

### **1.7. Понятие и классификация методов управления**

Методы менеджмента – это способы воздействия на объект управления для достижения поставленных целей. При этом одна и та же цель может

быть достигнута с помощью различных методов, или несколько целей может быть достигнуто с помощью одного какого-либо метода.

Методы управления делятся на административные, организационно-правовые, экономические и социально-психологические.

**Административные** методы управления заключаются в том, что вся деятельность организации основана на жестком подчинении работников и беспрекословном выполнении указаний руководства. В результате применения административных методов достигается поставленный результат, но не предоставляется возможность его развития. Еще одной отличительной чертой данных методов является поощрение исполнительности, а не инициативности. Эффективность значительно ограничивается, так как не учитываются и не используются все возможности исполнителей и организации.

**Организационно-правовые** методы определяют организационно-правовую форму организации, условия функционирования, структуру организации, регламентирует права и ответственность персонала и т. д.

**Экономические** методы основаны на материальной заинтересованности работников и позволяют активизировать их деятельность. Для большей заинтересованности работников денежные выплаты (зарботная плата, премии) привязываются к прибыли или достигнутым результатам.

**Социально-психологические** методы включают в себя: создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе и доверительных отношений между руководителем и подчиненными; предоставление возможностей развития и реализации личных способностей работников, что приводит к повышению удовлетворенности и эффективности работы сотрудников и предприятия в целом.



Все перечисленные методы не противопоставляются, так как наибольшего результата предприятие может добиться только при их совместном использовании.

### **1.8. Уровни управления**

Вертикальное разделение управленческого труда приводит к возникновению уровней управления и управленческой иерархии. Выделяется три уровня менеджмента организации:

**Высший** уровень управления формирует цели, стратегию и политику предприятия, принимает решения по важнейшим вопросам, связанным с выпуском новых изделий, освоением новых рынков, взаимоотношениями с государством, конкурентами и другими вопросами развития предприятия в настоящем и будущем. Должности руководителей высшего звена в бизнесе – генеральный директор, директор, его заместители.

**Средний** уровень управления обеспечивает разработку и реализацию оперативных планов, реализацию принятых высшим руководством решений. Менеджеры среднего уровня имеют широкую свободу действий при реализации решений и планов, принятых высшим руководством. Должностями руководителей среднего звена управления являются: начальник отдела, цеха, декан (в ВУЗе), управляющий сбытом по региону или стране, директор филиала.

**Нижний** уровень управления участвует в непосредственном управлении работой исполнителей. Менеджеры этого уровня обеспечивают выполнение оперативных планов и решений среднего звена управления. Должности на данном уровне: сменный мастер, начальники смены, участка и др.

## **1.9. Основные функции менеджмента**

Сущность любой целенаправленной деятельности проявляется в функциях. Функции, сопровождающие процесс управления вне зависимости от особенностей организации (форма собственности, назначение, размер и пр.), называют общими. Данные функции являются основой управленческой деятельности.

Общие функции менеджмента, отражающие его содержание, были сформулированы в 1916 г. А. Файодем. В качестве таковых он выделил планирование, организацию, координацию, контроль и распорядительство. Сегодня к ним можно добавить мотивацию, информирование и развитие. Достижение поставленной цели требует не просто использования основных функций, а определенной их синхронизации, динамики приоритетов в функциях.

**Планирование** – основополагающая функция менеджмента, складывающаяся из ряда подфункций: целеполагание и прогнозирование, наделение полномочиями, программа действий и бюджетирование, установление критериев контроля. Планирование (в узком смысле) является процессом по формированию системы мер, которые направлены на выполнение ряда целей. Планирование дает ответы на следующие вопросы: что необходимо сделать, какие ресурсы необходимы, за какой период времени, каким должен быть результат?

**Организация** – это управленческая деятельность, которая направлена на упорядочивание процесса управления в целом. Организация распределяет функции, обеспечивает целесообразное построение определенных органов управления, определяет компетенции структурных подразделений. Задачами организации являются: формирование структуры организации с учетом размера, целей, персонала, технологии; утверждение

определенных режимов работы подразделений организации, а также отношений между ними; обеспечение деятельности предприятия ресурсами (материальными, финансовыми, человеческими, информационными).

Для достижения целей организации в процессе совместной деятельности людей необходимо использование **координации** их сотрудничества. Выделяют следующие типы координации:

- превентивную
- устраняющую
- регулирующую
- стимулирующую

**Распорядительство**, по Файолю, состоит в том, чтобы в совершенстве знать работников, увольнять нерадивых, активизировать, воспитывать персонал, обеспечивая этим выполнение задания.

**Контрольная функция** менеджмента включает в себя проверку, оценку, корректировку результатов деятельности организации. Необходимо заблаговременно выявлять потенциальные проблемы и опасности, обнаруживать ошибки, отклонения от существующих стандартов.

Важнейшей функцией менеджмента является **мотивационная**. Она заключается в выборе наиболее подходящего способа воздействия на работников, чтобы обеспечить максимальную активность персонала и менеджеров в процессе достижения поставленных целей.

**Информационная функция** включает в себя сбор, обработку, анализ создание и пополнение базы данных, определение объема необходимых сведений, предоставление их руководству и персоналу в удобной для использования форме.

Каждая из основных функций включает только ей присущие процессы, а также так называемые связующие процессы, которые участвуют во всех функциях.

## **ТЕМА 2. СРЕДА МЕНЕДЖМЕНТА И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Элементы организации**

Организация в как социальный институт – это объединение людей, совместно реализующих некоторую программу, достигающих определенной цели и действующих на основе определенных процедур и правил. Рассматривая организацию с этой точки зрения, можно выделить несколько элементов, определяющих ее как особое образование, отличное от многих других. К элементам организации относятся:

- Цель
- Структура
- Технология
- Финансы
- Управление
- Персонал

**Цель.** Ни одна организация (как формальная коммерческая структура, так и неформальное общественное объединение) не сможет сформироваться и тем более далее существовать, если не будет определена ее цель — то, ради чего данная организация формируется и будет действовать в дальнейшем.

**Структура.** Важный элемент, без которого не может существовать ни одна организация, — ее структура. Под структурой организации понимается ее архитектоника, наличие отдельных частей и соотношения между ними.

**Технология.** Технология — способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги, механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности организации.

**Финансы.** Под финансами понимаются все денежные и другие средства, которыми располагает или которые может привлечь организация для выполнения собственной деятельности. Принято выделять три основные функции финансов:

- распределительную;
- стимулирующую;
- контрольную.

**Управление.** Современное понятие «управление» означает процесс координации различных видов деятельности с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации.

**Персонал.** Под персоналом понимается совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Организация эффективной деятельности персонала является основной заботой управления персоналом организации и соответственно менеджера по персоналу.

## **2.2. Внешняя среда организации**

Организация представляет собой открытую систему, постоянно взаимодействующую с внешней средой. Внешняя среда -это факторы и

условия окружающей среды, влияющие на функционирование организации и требующие ее соответствующего реагирования. Каждая организация зависит от внешней среды, которая связана с поставками ресурсов, кадров, потребителей, энергии и т.д. Поэтому организациям необходимо в своей деятельности учитывать факторы внешней среды и приспосабливаться к ним. Внешняя среда характеризуется неопределенностью, сложностью и подвижностью. Неопределенность внешней среды объясняется недостаточностью информации о факторах и ее низкой достоверностью. Чем неопределеннее данные, характеризующие факторы внешней среды, тем сложнее принимать эффективные управленческие решения.

Факторы внешней среды организации можно разделить на две группы:

- прямого воздействия,
- косвенного воздействия.

Это облегчает учет степени их влияния на деятельность организации (Рис.1 ).



Рис.1. Факторы внешней среды организации

**Среда прямого воздействия, или микросреда,** содержит факторы, непосредственно влияющие на бизнес и оказывающие прямое воздействие на деятельность организации. Это прежде всего конкуренты, потребители, коммерческие банки, поставщики сырья, комплектующих, материалов, инфраструктура, которая необходима для бизнеса, государственные организации и органы власти.

**Среда косвенного воздействия, или макросреда,** включает факторы, которые могут и не оказывать немедленного прямого воздействия на организацию, но так либо иначе влияет на ее функционирование. К факторам косвенного воздействия относят научно-технический прогрессе,

состояние экономики, политические и социально-культурные изменения в обществе, демографические и природно-географических показатели.

Внешняя среда очень сложна, иерархична, изменчива. Все факторы внешней среды необходимо тщательно изучать, устанавливать направление и степень их влияния на предприятие. Это позволит регулировать действия одних факторов и адаптироваться к другим, чтобы максимально усилить позитивное влияние и ослабить негативное.

### **2.3. Критерии организационного успеха**

Журналом «Форчун» («Fortune»), создателем известного списка крупнейших компаний США «Форчун-500», были подготовлены обзоры 300 популярнейших компаний в 33 отраслях по всему миру. Основные критерии организационного успеха, отобранные экспертами, включали:

- качество продукции или услуг;
- качество управления;
- способность к нововведениям;
- отдачу от долгосрочных инвестиций;
- финансовую устойчивость;
- способность привлечь и удержать талантливых людей, помочь им развиваться;
- ответственность перед обществом (юридическая ответственность);
- социальную ответственность (благотворительность);
- эффективное использование активов корпорации.

Эти характеристики оценивались по шкале от 0 (очень плохо) до 10 (отлично). В 90-е годы 20 века первые места заняли такие компании, как IBM, «Мерк» (фармацевтика,) «Боинг» (авиация и космонавтика) «Дж. П.Морган» (коммерческие банки).



## **2.4. Социальная ответственность организации**

Социальная ответственность организации – это деятельность, отражающая добровольное решение организации брать на себя обязательства по реализации значимых внутренних и внешних социальных программ, что должно содействовать развитию компании, повышая ее устойчивость, улучшению ее репутации и имиджа, а также развитию общества в социальной, экономической и экологической сферах.

С 1960-х годов корпоративная социальная ответственность привлекла внимание целого ряда предприятий и заинтересованных сторон и обозначалась рядом других терминов, в том числе "корпоративная устойчивость", "устойчивый бизнес", "корпоративная совесть", "корпоративное гражданство", "сознательный капитализм" и "ответственный бизнес".

По–настоящему ответственное предприятие рассматривает себя как часть системы, а не как полностью отдельный экономический субъект, озабоченный только максимизацией собственной прибыли. В современное понятие социальной ответственности входят:

- ориентация фирмы на перспективные социальные интересы;
- возмещение общественных издержек (например, экологических);
- оптимизация перспективной прибыли;
- сохранение капитала фирмы как элемента богатства нации.

Таким образом, менеджмент сегодня во многом обеспечивает социально-экономическое развитие не только фирмы, но и общества в целом. Можно выделить следующие виды социальной ответственности:

- экономическая, заключающаяся в максимизации доходов (а следовательно, и налогов, поступающих в бюджет), предоставлении

обществу по разумным ценам товаров и услуг и создании хорошо оплачиваемых рабочих мест;

- правовая, выражающаяся в соблюдении фирмой юридических обязательств в сфере экономики;
- этическая, проявляющаяся в достойном поведении компании, соответствующем более жестким стандартам, чем общепринятые.

### **ТЕМА 3. СИСТЕМООБРАЗУЮЩИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ**

#### **3.1. Коммуникации в организации.**

В организации существуют внешние и внутренние корпоративные коммуникации.

**Внешние корпоративные коммуникации** включают в себя все контакты организации с внешней средой: официальные и бизнес-мероприятия; сотрудничество с общественными и государственными организациями; участие в разработке и реализации спонсорских, социальных и благотворительных программ и кампаний. От того, насколько грамотно они выстроены, зависят: положение и стабильность позиции компании на рынке, долгосрочность и прочность отношений с бизнес-партнерами, имидж и репутация организации, лояльность и осведомленность о бренде клиентов и т.д.

**Внутренние корпоративные коммуникации** включают в себя любые коммуникации внутри компании. Их цель – создать комфортную рабочую атмосферу, в которой сотрудники будут чувствовать принадлежность к группе, а уровень их лояльности организации будет высоким. Среди них: корпоративные мероприятия и team-building; общение и получение

информации через внутренние каналы (CRM, сайт, рассылка и т.д.); внутренние встречи, собрания, конференции; сбор аналитических данных о сотрудниках организации; участие в обучающих и развивающих тренингах и т.д. Качество коммуникаций во многом зависит от грамотности руководителей, а также HR и PR специалистов.

Коммуникации в организации могут быть формальными и неформальными. **Формальные коммуникации** связывают все элементы структуры компании и регулируются документами, в которых прописан регламент взаимодействия различных отделов и сотрудников: правила, инструкции, распоряжения, приказы и т.д.

**Неформальные** - любые взаимодействия между работниками одной организации, вне зависимости от их места в иерархии компании. Чаще всего во время неформальных коммуникаций происходит обмен слухами и информацией о возможных повышениях, понижениях, увольнениях и т.д.

Кроме этого, коммуникации могут быть горизонтальными и вертикальными.

**Горизонтальные** - это общение между работниками из одного или разных отделов одной организации, которые находятся на одном уровне в ее иерархии.

**Вертикальные** - коммуникации между работниками, занимающими разный уровень в иерархии компании. Эффективность данного типа коммуникаций по большей части зависит от компетентности и эмоциональной грамотности руководителя.

Поскольку коммуникации - это обмен информацией, могут возникать помехи восприятия информации. Помехи восприятия информации имеют физическое, межличностное, семантическое (толковательное),

невербальное и др. происхождение. **Физические** – это коммуникативные помехи, возникающие в материальной сфере (шум). **Межличностные** помехи провоцируются любым различием между участниками коммуникации по возрасту, полу, социальному статусу. **Семантические** помехи коммуникации возникают из-за сложности лексики (терминология, неологизмы, фразеология), сокращений, фонетических особенностей (нечеткость артикуляции, различие произношения), сложности грамматики, синтаксических конструкций, стиля. **Невербальные** коммуникации (интонация; взгляд; выражение лица; жесты и др.) используются для трансляции сообщений, усиления или изменения смысла произносимых слов. Невербальные символы могут полностью подавлять вербальные. Слова свидетельствуют о фактах, язык поз, жестов и тон голоса - о чувствах.

Для эффективной коммуникации необходимо установление обратной связи.

### **3.2. Власть и влияние в процессе управления**

В основе руководства людьми находится влияние. Влияние – это поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида.

В дополнение к формальным полномочиям руководителю требуется власть. Власть - это возможность и способность осуществлять свою волю, воздействовать на деятельность и поведение других людей.

Власть бывает формальной и реальной. Формальная власть — это власть должности. Реальная власть зависит от степени признания ее обладателя окружающими, т. е. от его места не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений. Границы формальной и реальной власти совпадают редко. Часто их обладатели являются разными лицами, даже противостоящими друг другу,

Обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него. Однако в некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация; неформальные контакты с людьми в подразделениях и т.д.

Эффективный руководитель имеет большую потребность во власти, однако он никогда не будет проявлять свою власть в приказной, ожидающей подчинения форме. При этом лицо, осуществляющее власть в позитивной форме, заботится о реализации групповых целей, оказывая членам группы поддержку.

Власть может принимать разнообразные формы. Согласно классификации Френча и Рэйвена имеется пять основных форм власти:

- власть, основанная на принуждении;
- власть, основанная на вознаграждении;
- экспертная власть;
- эталонная власть (власть примера);
- законная власть. Законная власть бывает действительна тогда, когда подчиненный повинуеться указанию руководителя только потому, что тот стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии.

### **3.3. Групповая динамика и лидерство**

Групповая динамика— это процесс взаимодействия членов группы на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей. Под влиянием как внешних, так и внутренних факторов, в группе могут возникать изменения, Если изменения небольшие, они неспособны поставить под угрозу существование группы в целом. Если же изменения значительные, то могут

привести в конечном итоге к распаду группы. Одним из объектов изучения теории менеджмента являются малые группы, которые в своей совокупности образуют организацию. Существует ряд причин вступления людей в малые группы: организационно-производственные, материальные, социально-психологические.

На работу группы оказывают влияние следующие факторы: мотивация; структура власти в группе; правила коммуникаций; ощущение принадлежности к группе; представление о цели группы; ответственность за результаты работы; свобода деятельности.

В организациях действуют два основных типа групп:

- формальные группы (комитеты, рабочие группы, руководящие группы), которые создаются по воле руководства и существуют в рамках официальной организации;
- неформальные группы, возникающие стихийно на основе социальных взаимоотношений между людьми.

Лидерство — это способность влиять на окружение, направляя активность людей и групп на достижение целей. Лидерство не заменяет управление, но дополняет его.

Термины «лидер» и «руководитель» в английском языке являются синонимами, в русском же языке эти понятия обозначают два различных явления.

#### Различие в функциях лидера и руководителя на предприятии

Наименование функции	Лидер	Руководитель
Объект управления	Неофициальные межличностные отношения	Официальные отношения в группе
Субъект управления	Элемент микросреды Выявляется стихийно на эмоциональном уровне	Элемент макросреды Назначается или избирается
Характер функционирования	Характеризуется стабильностью	Характеризуется стабильностью

Методы влияния	Отсутствие формальных властных полномочий, влияние основано на авторитете	Определенная система санкций. Наличие властных полномочий независимо от отношения членов группы
Характеристика процесса принятия решения	Более прост и непосредственен, но связан с деятельностью группы	Более сложен и опосредован различными объективными обстоятельствами
Среда деятельности	Малая группа, в которой выбирают лидера	Малая группа и социальные системы, частью которых она является и которые с ней взаимодействуют

Лидер также является руководителем, но характер его действий иной, чем у обычного менеджера-администратора. Лидеры выполняют функции, ожидаемые коллективом, ставят цели и ведут за собой, поддерживают, вселяют уверенность. Для того чтобы успешно выполнять свои функции, лидер должен обладать четким видением будущего и путей его достижения.

Систематическое изучение проблем лидерства было предпринято с начала 1930-х гг. В результате возникла теория лидерских качеств (черт).

Исследования привели к формулировке четырех групп лидерских качеств:

- 1) физические — приятная внешность (рост, фигура, голос), хорошее здоровье, энергичность, представительность и прочие;
- 2) психологические — темперамент, агрессивность, амбициозность, властность, независимость, смелость, самоутверждение, упорство, мужество;
- 3) интеллектуальные - ум, логика, память, интуиция, эрудиция, стремление к творчеству, проницательность, быстрота и последовательность, концептуальность мышления, чувство юмора;
- 4) личностные: деловые (организованность, инициативность, дисциплинированность, ответственность, умение рисковать; личные (доброжелательность, тактичность, порядочность, честность).

Концепция лидерских черт не позволила создать универсальную модель лидера. Дальнейшие исследования привели к формированию

поведенческой концепции лидерства, согласно которой главную роль в нем играют не личные качества того или иного человека, а отношения с окружающими.

С точки зрения ситуационного подхода лидерские качества относительны, но приобретение человеком статуса лидера в одной ситуации усиливает его позиции в других.

Одним из вариантов теории черт является харизматическая концепция лидерства. Слово «**харизма**» имеет греческое происхождение, обозначает «особый дар», «благодать», «божественная милость». Харизматическим называют такой тип лидерства, при котором человек влияет на окружающих благодаря своим исключительным качествам, обладает большим авторитетом, способен увлечь за собой людей, мотивировать их на определенные действия.

Для харизматических лидеров характерны следующие качества:

- уверенность в себе;
- нацеленность на успех;
- способность увлечь за собой людей;
- умение донести до других людей свои идеалы, убеждения;
- склонность к риску;
- энергичность;
- неординарность;
- способность видеть перспективы;
- интуиция.



### 3.4. Стили управления. Решетка Блейка-Моутон

Управленческая решетка Блейка-Моутон (Blake and Mouton leadership grid) — концепция, разработанная в университете штата Огайо, была модифицирована и популяризована Блэйком и Моутон, которые построили решетку, включавшую 5 основных стилей руководства (Рис.2)



Рис.2 Управленческая решетка Блейка-Моутон

Вертикальная ось этой схемы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9. Стил ь руководства определяется обоими этими критериями. Блейк и Моутон описали пять наиболее характерных позиций матрицы.

1.1 — скудный менеджмент (примитивное руководство, «пессимист»). Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который достаточно холодно относится как к своим подчиненным, так и к самому

процессу производства. Как правило, такого управляющего нельзя назвать лидером. Но такое положение вещей не может сохраняться долго. Рано или поздно серьезные трудности заставят либо пересмотреть стиль руководства, либо сменить самого руководителя.

1.9 — менеджмент «загородного клуба» (социальное руководство). Эта позиция характеризует руководителей, которые уделяют особое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных, чего нельзя сказать о процессе производства. Менеджеры такого типа полагают, что основа успеха заложена в поддержании атмосферы доверия, взаимопонимания в коллективе. К сожалению, излишнее доверие к подчиненным часто ведет к принятию половинчатых непродуманных решений, за счет этого страдает производство.

9.1 — менеджмент задач («диктатор», авторитарное руководство). Руководитель заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на потребности подчиненных. Эта позиция характерна для менеджеров, которые во главу угла ставят заботу о производстве и практически не осуществляют никакой социальной деятельности. Положительными чертами менеджеров такого типа являются высокий уровень ответственности, трудоспособности, организаторский талант, интеллект. Однако между таким руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, отсутствует прямая связь и взаимопонимание, сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины.

5.5 — менеджмент среднего уровня (производственно-социальное управление, «манипулятор»). Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения. Эта позиция характеризует тот тип руководителя,

который умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве. Такой менеджер считает, что компромисс является основой для эффективного управления.

9.9 — коллективный менеджмент (групповое управление — командное руководство). Благодаря вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который одинаково бережно относится как к людям, так и к возглавляемому им производству. В отличие от менеджера позиции (5.5), который считает, что залог успеха в компромиссе, данный тип управленца не останавливается на полпути. Он стремится приложить максимум усилий как в сфере социальной политики, так и в самом производстве.

Блэйк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства является поведение руководителя в позиции 9.9. По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности. Они также поняли, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяет всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым, повышая эффективность своей работы.

### **3.5. Организация взаимодействия и делегирование полномочий**

В рамках организации руководителю приходится осуществлять организацию взаимодействия сотрудников, а также распределять и делегировать полномочия.

Управленческие полномочия - совокупность официальных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, использовать ресурсы, выполнять те или иные действия в интересах организации. Пределы полномочий определяются политикой организации, процедурами, правилами, должностными инструкциями.

Распределение полномочий происходит сверху вниз по уровням управления. При этом складывается иерархия полномочий. Масштабы полномочий определяются сложностью, важностью и разнообразием решаемых проблем.

Выделяется несколько видов управленческих полномочий: распорядительные, рекомендательные, координационные, контрольно-отчетные, согласительные.

**Распорядительные** полномочия заключаются в том, что их обладатели имеют право принимать решения обязательные для исполнения теми, кого они касаются. Эти полномочия могут быть линейными и функциональными. В рамках линейных полномочий руководители предписывают исполнителям, что тем необходимо делать для достижения целей организации, координируют работу, несут ответственность за исполнителей. Функциональными полномочиями обладают главные специалисты фирмы (главный бухгалтер, главный экономист и пр.) и руководители соответствующих служб (например, плановой).

**Рекомендательные** полномочия заключаются в возможности давать руководителям или исполнителями советы, каким образом лучше всего решить тот или иной вопрос. Эти рекомендации не являются обязательными для исполнения. Данным видом полномочий обладают различного рода специалисты, консультанты и пр.

**Контрольно-отчетные** полномочия предоставляют возможность их носителям осуществлять в официально установленных рамках проверку деятельности руководителей и исполнителей.

Лицо или подразделение, наделенные **координационными** полномочиями, имеют право согласовывать деятельность отдельных субъектов управленческой структуры в соответствии с целями организации.

Лицо, обладающее **согласительными** полномочиями, в обязательном порядке высказывает в пределах компетенции свое отношение к решениям, принимаемым в рамках линейных или функциональных полномочий. Согласительные полномочия могут быть предохраняющими или блокирующими. Согласительными обладает, к примеру, юрист, который проверяет соответствие решений руководителей действующим правовым нормам. Блокирующими полномочиями, обладает главный бухгалтер.

Управленческие полномочия неотделимы от ответственности. Если полномочия превышают ответственность, возможен административный произвол.

Основные принципы делегирования организационных полномочий и ответственности были разработаны в 1920-х гг. советским ученым П.М.Керженцевым, впоследствии получили широкое распространение на Западе. Делегируя полномочия, руководитель определяет, кому, каким образом их передавать. Общий подход заключается в том, что делегировать нужно всегда, когда для этого есть возможность, максимальному количеству сотрудников, находящихся на самых нижних уровнях управленческой структуры, где реализуются принимаемые решения. Не делегируется: решение проблем, связанных с выработкой общей политики организации или подразделения; рассмотрение особо важных и срочных вопросов, предполагающих действия в условиях критических ситуаций или

повышенного риска; конфиденциальные решения, связанные с поощрением и наказанием сотрудников. По ряду причин и руководители, и подчиненные часто сопротивляются делегированию полномочий.

### **3.6. Процесс принятия решений**

Возникновение ситуации, вызывающей появление проблемы, часто предполагает необходимость принятия управленческих решений. Описание проблемной ситуации дает представление о факторах, которые данную ситуацию спровоцировали. Внутренние факторы зависят от самого предприятия. Внешние факторы в меньшей степени подвергаются влиянию со стороны менеджеров, так как формируются средой, в которой работает организация. Анализ факторов дает возможность определить ресурсы (в том числе и временные), которые потребуются для решения проблемы.

Необходимым элементом процесса принятия управленческих решений является оценка тех действий, которые начинаются на его различных этапах. На этапе постановки задачи принятия решений – это оценка границ, масштабов и уровня распространения проблемы и проблемной ситуации, на этапе решения – оценка различных вариантов, предложенных специалистами, на этапе принятия решения – оценка ожидаемых последствий его реализации. Для этой цели используют определенные критерии. Этап формирования решений начинается со сбора и обработки информации, необходимой для выработки курса действий. Решение должно быть доведено до исполнителей, которые получают четкие директивы по его выполнению. Обязательно также определение сроков и ресурсов. Организация выполнения решения предусматривает координацию усилий многих людей. Данный этап состоит из нескольких шагов: составление плана мероприятий (конкретные действия, которые превращают решение в реальность); распределение прав и ответственности

среди участников; построение коммуникационной сети для обмена информацией и регулирование соответствующих отношений между участниками процесса. Для получения информации о ходе выполнения решения необходима обратная связь, то есть должна осуществляться функция контроля.

Решения могут быть запрограммированными и незапрограммированными. Запрограммированное решение – это решение, для которого составлен алгоритм поиска альтернатив. Алгоритм представляет собой логическую последовательность определенных шагов. Он составлен для решения конкретных задач в определенных ситуациях. Число вариантов ограничено, и это также влияет на принимаемое решение. Программируются сравнительно простые решения, часто повторяющиеся в известных ситуациях. Часто это решения из ряда оперативных. Большинство решений является незапрограммированными. К ним относятся не только стратегические и тактические решения, но иногда и оперативные.

### **3.7. Методы принятия решений**

Неформальные методы основаны на аналитических способностях лиц, принимающих решения и заключаются в совокупности логических приемов сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта и интуиции.

Применяются следующие методы:

- экономического анализа путем сравнения текущих и единовременных издержек, рентабельности производства при различных вариантах техпроцессов;
- платежной матрицы, позволяющей с помощью вероятности наступления событий выбрать по величине взвешенной оценки

(произведение прибыли на коэффициент вероятности) наиболее выгодный вариант;

- проб и ошибок;
- морфологический анализ;
- расстановки приоритетов;
- другие

Коллективные (в том числе коллегиальные) методы применяются решения сложных проблем и состоят в обмене мнениями компетентных людей: специалистов и управленцев, ученых и новаторов производства. Существуют следующие виды этих методов:

- групповая дискуссия
- «мозговая атака»;
- метод «635»;
- синектика ;
- многоступенчатое анкетирование (метод Дельфы);
- японский кольцевой метод ;
- деловые совещания.
- метод суммирования рангов
- другие.

## **ТЕМА 4. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **4.1. Общая функция планирования**

Планирование – основополагающая функция менеджмента. Известный американский специалист в области планирования Р.Акофф назвал его проектированием будущего и желаемых путей его достижения, одним из самых сложных видов умственной деятельности, доступных



человеку. Планирование — это прежде всего процесс практического воплощения стратегии, принятия конкретных решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие организации в будущем. Плановые решения связаны с постановкой целей и задач, разработкой стратегии, распределением ресурсов, определением стандартов деятельности в предстоящем периоде. Это можно назвать планированием в широком смысле. В узком смысле планирование - это составление планов, специальных документов, определяющих действия организации для осуществления принятых решений. План - официальный документ, в котором отражаются: прогнозы развития организации в будущем; промежуточные и конечные цели и задачи, стоящие перед ней и ее подразделениями; механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов; стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств.

Существует три основных типа планов: планы-цели, планы для повторяющихся действий, планы для неповторяющихся действий. Планы-цели являются набором качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов в будущем при больших сроках планирования. Планы для повторяющихся действий предписывают сроки и порядок осуществления в стандартных ситуациях, например, расписание транспорта. Обычно в них предусматривается возможность маневра в случае возникновения непредвиденных ситуаций. Планы для неповторяющихся действий составляются для решения специфических проблем организации. Они могут иметь вид программ, бюджетов и пр.

По срокам выполнения планы принято делить на долгосрочные (свыше пяти лет), представленные в виде планов-целей; среднесрочные (от года до пяти лет) в форме различного рода программ; краткосрочные (до

года) - бюджеты, сетевые графики и пр. Разновидностью краткосрочных планов являются оперативные (от одной смены до одного месяца).

Стандартный стратегический план включает такие элементы, как прогноз тенденций развития и характера конкуренции, изменений внешней среды; анализ сильных и слабых сторон самой фирмы; миссию и важнейшие цели организации; общую стратегию; план действий по созданию конкурентных преимуществ; функциональные стратегии и стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств для таких сфер как производство, НИОКР, маркетинг, сбыт, финансы, кадры; общие ресурсы, необходимые для реализации стратегий. Методы стратегического планирования – построение дерева целей, сценариев, разработка ситуационных моделей, экспертные и матричные оценки вариантов хозяйственного поведения и пр.

Для осуществления основных стратегий, увязки планов разрабатывают специальные целевые комплексные программы. Программа может включать в себя несколько подпрограмм (проектов) — комплексов работ. Проекты выполняются как оперативными, так и функциональными подразделениями в течение 2—3 лет.

Текущее планирование представлено краткосрочными и оперативными планами. В текущем планировании увязываются все направления деятельности организации и функциональных подразделений на предстоящий период: производство, финансы, научные исследования, маркетинг, сбыт, развитие персонала, а также текущие производственные издержки, затраты на НИОКР, административные расходы

Еще одной формой планов организации сегодня является бизнес-план. Обычно он составляется при создании организации. Бизнес-план обладает некоторыми особенностями: он должен быть привлекательным и демонстрировать преимущества всех заинтересованных в его реализации

лиц; бизнес-план составляется в нескольких вариантах для различных видов пользователей. В бизнес-плане должен присутствовать определенный набор разделов и показателей характеризующих как саму организацию, так и будущий проект.

В настоящее время существует несколько методов планирования: балансовые, нормативные и математико-статистические.

Планирование базируется на ряде принципов, то есть правил, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления. Основным из них сегодня считается участие максимального числа сотрудников организации в работе над планом.

#### **4.2. Функция организации**

Функция организации заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, формировании эффективной структуры организации, обеспечении ее всеми необходимыми ресурсами для нормальной работы – персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и т. д.; координации деятельности. Еще одной задачей функции организации является создание условий для формирования корпоративной культуры внутри организации. Эта работа сводится к работе с персоналом, развитию стратегического мышления в сознании руководителей, поддержке работников предпринимательского склада, склонных к творчеству, нововведениям.

К основным принципам организации управленческой деятельности относятся:

- принцип специализации – разделение управленческого труда на определенные элементы (функции), закрепленные за соответствующим

подразделением в организационной структуре управления;

- принцип пропорциональности – обеспечение взаимосвязи между целями и управленческими решениями руководителей различных подразделений, согласованность в их работе, осуществляемая посредством оперативных планов, совещаний, работы в команде;
- принцип параллельности – возможность одновременной реализации задач в рамках различных управленческих функций;
- принцип непрерывности – необходимость постоянного обновления информации и принятия управленческих решений в режиме реального времени («on-line»), а также реализации функций координации и контроля за деятельностью подразделений фирмы;
- принцип ритмичности – осуществление своевременных закупок сырья и материалов для создания необходимых запасов и обеспечения бесперебойной работы предприятия).

Функция организации реализуется через административно-организационное и оперативное управление. Административно-организационное управление предполагает определение структуры организации, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, определение прав и ответственности работников аппарата управления. Оперативное управление обеспечивает функционирование организации в соответствии с утвержденным планом.

Организационная структура предприятия — средство достижения поставленных целей и задач. Работа над структурой должна начинаться с определения целей и стратегии организации. Структура управления выражает форму разделения труда в сфере управления. Чем совершеннее структура управления, тем эффективнее воздействие на объект управления и выше результативность бизнеса. Организационная структура управления

меняется в соответствии с изменившимися условиями. Поэтому структуры отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. Важнейшие из них:

- масштабы бизнеса (малый, средний, большой);
- производственные и отраслевые особенности бизнеса (производство товаров, услуг, купля-продажа);
- характер производства (массовый, серийный, единичный);
- сфера деятельности (местный, национальный, внешний рынок);
- уровень механизации и автоматизации управленческих работ;
- квалификация работников.

### **4.3. Организационные структуры управления**

Организационная структура управления – это совокупность устойчивых системообразующих связей и отношений, обеспечивающих стабильность системы управления, взаимодействие, соподчиненность ее элементов. В качестве элементов могут выступать виды работ, рабочие места, подразделения, объединения подразделений, уровни организационной иерархии. Организационная структура позволяет: избежать неопределенности при взаимодействии; эффективно взаимодействовать с внешней средой; эффективно распределять усилия сотрудников и подразделений; обеспечивать взаимозаменяемость сотрудников на основе регламентации деятельности; достигать целей организации.

Разновидности организационных структур во многом зависят от типа организации. Для бюрократического типа организаций характерны следующие структуры: линейная, линейно-штабная, функциональная,

линейно-функциональная, дивизиональная. Для органического типа организаций характерны проектные и матричные структуры, сетевые.

В литературе по менеджменту и теории организации дается достаточно подробное описание этих структур; поэтому представим их краткую характеристику.

#### **4.4. Мотивация. Основные теории мотивации**

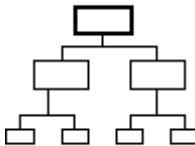
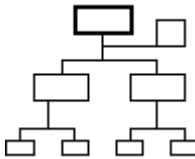
**Мотив** - внутреннее побуждение (импульс), которое заставляет человека поступать определенным образом.

**Мотивация** - система факторов (побудительных сил), способствующих выполнению определенной задачи, направленной на достижение целей предприятия.

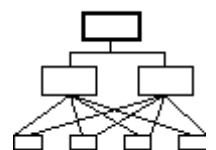
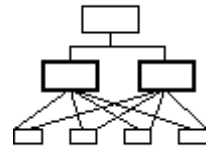
**Потребность** - осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Различают первичные и вторичные потребности. Первичные заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и опыта. Потребности можно удовлетворить, используя вознаграждение. **Вознаграждением** является то, что человек считает для себя ценным.

Согласно теории А. Маслоу, существует пять основных типов потребностей:

- физиологические потребности (уровень 1);
- экзистенциальные потребности (уровень 2);
- социальные потребности (уровень 3);
- потребность в уважении и самоутверждении (уровень 4);
- потребность в самовыражении (уровень 5).

<i>Вид структуры</i>	<i>Принцип построения;</i>  <i>основные характеристики</i>	<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>	<i>Схема</i>
<b>Линейная</b>	Вертикальная иерархия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- единство распорядительства и согласованность заданий;</li> <li>- простота и четкость исполнения;</li> <li>- оперативность принятия решений;</li> <li>- согласованность действий сотрудников;</li> <li>- полная ответственность руководителя за результаты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- большая информационная перегрузка руководителя;</li> <li>- высокие требования к руководителю;</li> <li>- узкий круг задач (только оперативных);</li> <li>- плохая приспособленность к динамично меняющимся условиям;</li> <li>- невозможность применения специализированных профессиональных знаний</li> </ul>	
<b>Линейно-штабная</b>	Вертикальная иерархия. Группа специалистов обеспечивает информационно-консультативную и административную поддержку руководителю	<ul style="list-style-type: none"> <li>- глубокая проработка стратегических решений;</li> <li>- некоторая разгрузка высших руководителей;</li> <li>- возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;</li> <li>- возможность перехода к</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостаточно четкое распределение ответственности, т.к. те, кто разрабатывает решение не участвуют в его выполнении;</li> <li>- тенденция к чрезмерной централизации управления, т.к. решения принимает один руководитель;</li> </ul>	

		<p>органической структуре при функциональной самостоятельности</p>	<p>- конфликтные отношения между штабными сотрудниками и линейными руководителями</p>
<p><b>Функциональная</b></p>	<p>Полноправное распоряжение функциональных органов в пределах их компетенций, обязательное для исполнения всеми линейными структурами</p> <p>(к. XIX - нач. XX вв.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокая компетентность специалистов;</li> <li>- возможность повышения квалификации в специализированных областях;</li> <li>- специализация подразделений на выполнении определенного вида управленческой деятельности;</li> <li>- возможность координационного управления;</li> <li>- формирование норм, ценностей и групповой сплоченности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нарушение принципа единоначалия при использовании принципа полного распоряжения;</li> <li>- длительная процедура принятия решений;</li> <li>- трудности поддержания взаимосвязей между различными функциональными службами;</li> <li>- снижение ответственности исполнителей за работу, поскольку указания идут от нескольких руководителей;</li> <li>- снижение ответственности функциональных руководителей и функциональных подразделений за работу организации в целом</li> </ul>
<p><b>Линейнофункциональная</b></p>	<p>Сочетание линейного и функционального принципов управления. Руководитель организации</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- улучшается координация деятельности и уменьшается дублирование в</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне;</li> </ul>





отвечает за результаты, которые обеспечивают функциональные руководители.

функциональных областях;

- четкая система единоначалия один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих;
- стимулирование профессиональной специализации работников, рост их квалификации

- фрагментация стратегических планов;
- трудности поддержания взаимосвязей между различными функциональными службами;
- замедленная реакция на изменения внешней среды;
- низкий уровень инновационности

*Вид структуры*

*Принцип*

*Достоинства*

*Недостатки*

*Схема*

*построения;*

*основные*

*характеристики*

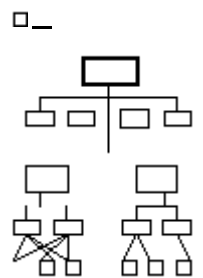
**Дивизиональная**

Диверсификация деятельности организации (по продукту, клиентам, региону) с полной или частичной автономией

(40-50 гг. XX в.)

- освобождение корпоративного руководства от оперативных функций; его концентрация на стратегии;
- использование преимуществ рыночной специализации, эффективность в условиях динамичной внешней среды;

- из-за большого количества уровней управленческой вертикали возможен разрыв стратегического и оперативно-тактического уровней управления;
- затруднено согласование интересов организации и дивизионов, возможны



## Проектная

Работа по проектам временных автономных или полуавтономных групп

(50-е гг. XX в.)

- организационная гибкость;

- более тесная связь производства с потребителями

- высокая гибкость:

- сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами;

- меньшая бюрократизация, т.к. решения принимаются в ходе обсуждения со всеми членами команды;

- как следствие - отсутствует сопротивление персонала;

- обеспечение высококачественной межфункциональной координации;

- меж-дисциплинарный подход к

центробежные тенденции;

- плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений, снижение качества выполнения функциональных задач;

- дублирование функций на разных уровнях и увеличение затрат на управление

- очень высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта;

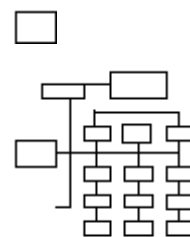
- продолжительный период «настраивания» команды;

- повышенная конфликтность;

- дробление ресурсов между проектами;

- сложность взаимодействия большого числа проектов в компании;

- усложнение процесса развития



инновационному решению нестандартных задач.

организации как единого целого;

- дублирование существующих в организации функциональных служб;

- возможные проблемы с трудоустройством после завершения проекта

## Матричная

Двойная линия подчинения сотрудников - линейному руководителю и руководителю программы, проекта (60-70 гг. XX в.)

- достижение большой гибкости и скоординированности работ;

- возможность в большей мере использовать профессиональные знания сотрудников;

- усиление взаимосвязи между специалистами функциональных подразделений и руководителями программ;

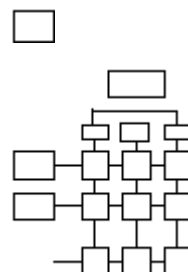
- возможность сконцентрировать внимание на выполнении конкретной программы

-чрезмерные накладные расходы т.к. структура сложна и дорога в эксплуатации;

- сложность применения на практике т.к. требуется соответствующая подготовка работников и особая организационная культура;

- снижение управляемости из-за двойного подчинения: отсутствует полноценный контроль по уровням управления;

- возможность конфликтов между проект-менеджерами и руководителями функциональных отделов



## Сетевая

Взаимозависимость, персонификация, дополнительность и согласование (добровольное взаимодействие автономных партнеров по объединению ключевых компетенций и технологий для удовлетворения потребности клиента)

(80-е гг. XX в.)

- высокая степень гибкости и адаптивности к запросам клиентов;
- открытость сети для новых предложений;
- возможность в большей мере использовать профессиональные компетенции участников в глобальном масштабе;
- возможность комбинирования элементов разных организационных структур управления
- 

- «хрупкость» сети из-за возможности свободного выхода из сети;
- чрезмерное расширение сети и затруднения в оценке результатов деятельности;
- излишняя зависимость участников *стабильной сети* от центральной фирмы;
- необходимость поддержания своей компетентности и защиты своего *вклада в динамической сети*
- 

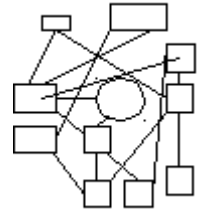


Рис.3 Пирамида Маслоу

Эти потребности образуют иерархическую структуру, которая определяет поведение человека, причем потребности высшего уровня не мотивируют человека, пока хотя бы частично не удовлетворены потребности нижнего уровня. В основе теории Маслоу лежат следующие положения:

- потребности делятся на первичные и вторичные и образуют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они расположены в соответствии с приоритетом;
- поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры;
- после того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Теория Маслоу получила дальнейшее развитие в теориях Мак Клееланда и Герцберга.

В развитие классификации Маслоу Д. Мак Клееланд вводит понятия потребностей власти, успеха и принадлежности (например, к определенному классу) или социальной потребности.

В основе теории Ф. Герцберга лежат следующие положения:

- на удовлетворение потребностей работника влияют гигиенические (размер оплаты, условия труда, межличностные отношения, характер контроля) и мотивирующие факторы (ощущение успеха, продвижение по службе, признание, ответственность, рост возможностей);

- наличие только гигиенических факторов не дает развиваться удовлетворению работой;
- для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов;
- для эффективной мотивации подчиненных руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.



Рис. 4 Факторы теории Ф. Герцберга

Значительный вклад в развитие процессуальных теорий мотивации внес В.Врум. Его теория основана на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей.

К процессуальным теориям можно отнести *теорию справедливости*. Она сводится к тому что, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Справедливость оценки с

позиции работодателя и с позиции работника может отличаться. Теория справедливости в комплексе с теорией ожиданий представлена в модели Портера-Лоулера. Эта теория основана на том, что мотивация есть функция потребностей, ожиданий и справедливости вознаграждения. Один из самых важных выводов этой теории состоит в том, что результативный труд всегда ведет к удовлетворению работника.

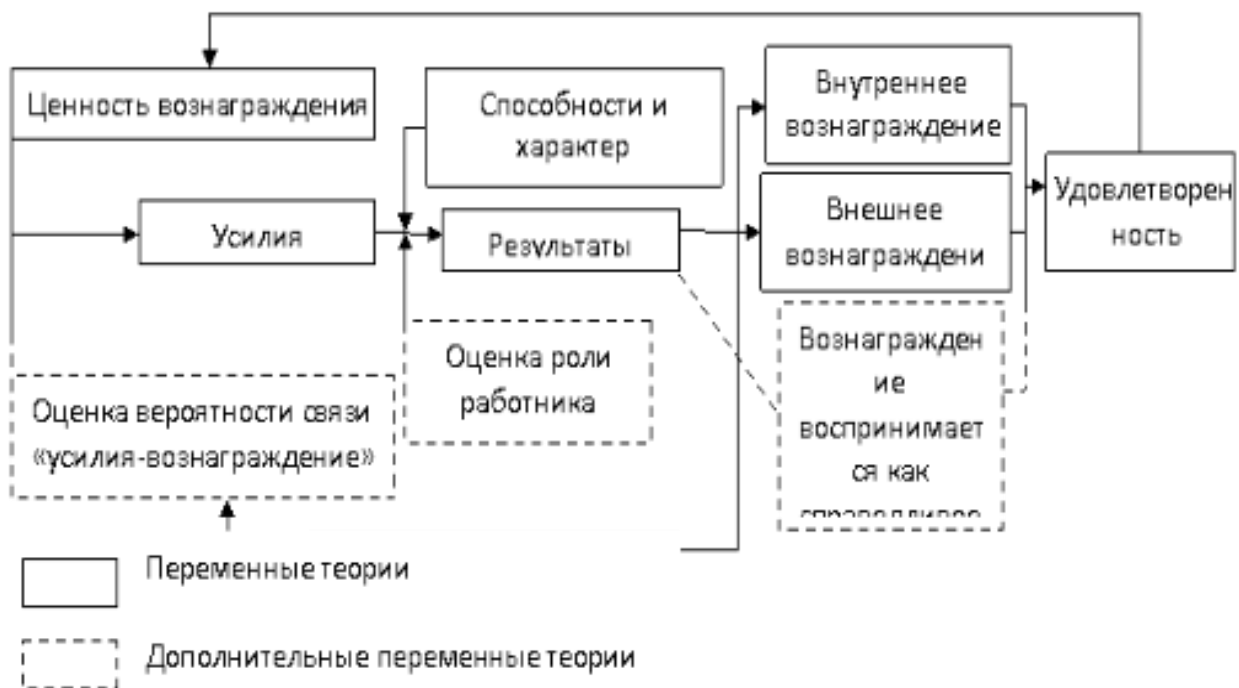


Рис.5 Теория Портера-Лоулера

Согласно теории Мак Грегора, подход к мотивации может быть выбран на основании отношения человека к труду. Выделяют два типа работников: X и Y.

Основные характеристики работника типа X:

- от природы ленив, не хочет работать;
- не хочет нести ответственность, избегает напряжения нервных сил;
- не инициативен, если к этому его не подталкивать.

Поэтому его нужно принуждать к работе путем наказания или поощрения.

Основные характеристики работника типа Y:

- существует естественная потребность в работе;
- стремится к ответственности;
- творческая личность.

Поэтому его нужно побуждать к работе, а не принуждать.

Описание по признакам	Теория «X»	Теория «У»
<p>1. Представления руководителя о человеке</p>	<p>Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы. У людей нет честолюбия и они избегают ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили. Больше всего люди хотят защищённости. Чтобы заставить людей работать, необходимо принуждение, контроль и угроза наказания.</p>	<p>Труд - процесс естественный. При благоприятных условиях люди не только принимают ответственность, но и стремятся к ней. Если люди принимают цели организации, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль. У людей развиты потребности высших уровней. Способность к творческому решению проблем у людей встречается часто, потенциальный интеллект среднего человека недоиспользуется.</p>
<p>2. Практика руководства а) планирование</p>	<p>Централизованное распределение задач, единоличное определение целей стратегии, тактики.</p>	<p>Поощрение определения целей подчинёнными в соответствии с целями организации.</p>



б) организация	Четкое структурирование задач, полномочия не делегируются.	Высокая степень децентрализации полномочий.
г) контроль	Тотальный, всеобъемлющий.	Самоконтроль подчиненных в процессе работы, контроль руководителя по ее завершении.
д) общение	Жесткая регламентация поведения.	Руководитель действует как связующее звено в обмене информацией.
е) принятие решений	Отрицание права свободы принятия решений подчиненными.	Активное участие подчиненных в принятии решений.
3. Использование власти и влияния	Психологическое давление, угроза наказания, власть, основанная на принуждении.	Убеждение и участие, власть через положительное подкрепление.
4. Стиль руководства	Авторитарный	Демократичный

В 1981 году У. Оучи разработал теорию Z, согласно которой человек не относится ни к типу X, ни к типу Y. Он относится к типу Z, т. е. в зависимости от сложившейся ситуации человек ведет себя как X или как Y, соответственно выбирается и способ мотивации.

Следует отметить, что в менеджменте существуют и другие теории мотивации.

#### **4.5. Функция контроля**

Контроль является одной из основных функций менеджмента. Управленческий контроль направлен как внутрь, так и вне организации. В управлении организацией контроль выполняет следующие основные

функции: диагностическую; коммуникативную; стимулирующую; корректирующую.

К объектам внутриорганизационного контроля относятся: характеристики производственного, технического, кадрового потенциала, финансового состояния, выполнения плановых заданий, расходования ресурсов, экономической эффективности, качество, величина запасов и пр.

Контроль в системе управления решает ряд задач:

1. Позволяет заранее обнаружить во внутренней или внешней среде организации факторы, которые могут оказать существенное влияние на ее деятельность;
2. Помогает своевременно выявить нарушения, ошибки, промахи в работе организации и оперативно принять необходимые меры для их устранения;
3. Итоги контроля служат основой оценки результатов деятельности организации, работы персонала за определенный период, эффективности и надежности системы управления.
4. Контроль позволяет скорректировать текущее положение дел.

Контроль осуществляется в соответствии с определенными принципами. Он должен охватывать основные сферы деятельности организации и процессы, протекающие в ней, для того, чтобы получить достаточно полную и объективную картину ситуации.

Существует три основных вида управленческого контроля: предварительный, текущий и итоговый. Задача предварительного контроля состоит в проверке готовности организации, ее персонала, производственного аппарата, материальных и финансовых ресурсов организации, системы управления к работе. Текущий контроль обычно существует в формах стратегического и оперативного. Объектом

стратегического контроля является эффективность использования ресурсов организации с точки зрения достижения ее конечных целей. Оперативный контроль ориентирован на текущую производственную и хозяйственную деятельность. Текущий контроль может быть сплошным и выборочным. Итоговый контроль связан с оценкой выполнения организацией своих планов и предполагает всесторонний анализ не только конкретных результатов деятельности за истекший период, но и сильных и слабых ее сторон.

Процесс контроля состоит из нескольких этапов. На первом этапе определяются параметры функционирования и развития организации на основе различного рода стандартов и нормативов. На втором этапе процесса контроля создается модель управления организацией, в которой отражаются потоки ресурсов, информации и т.д. Третий этап процесса контроля заключается в снятии информации о состоянии и результатах функционирования объекта контроля, сопоставлении ее с нормативами. Определяется, есть или нет отклонения от стандартов, насколько они в пределах допустимого, необходимо ли осуществлять корректирующие действия. Система контроля должна устранить отклонения прежде, чем они перерастут в крупные проблемы. Четвертый этап процесса контроля заключается в корректировке деятельности организации: актуализации целей, пересмотре планов, перераспределении заданий и т.д. Корректировка может быть осуществлена путем изменения каких-либо внутренних элементов данной организации, усовершенствования технологических процессов, системы управления. При этом, если организация работает нормально, достигаются цели, вносить в ее деятельность лишние изменения не следует. Существуют два варианта корректирующих действий: первый - устранение причин, порождающих

отклонения; второй - изменение стандартов, которые могут быть и ошибочными.

Контроль может быть внутренний и внешний. Внешний контроль осуществляет руководство или специальные сотрудники – контролеры. При внутреннем контроле исполнители сами следят за своей работой и вносят корректировки в собственную деятельность.

## **ТЕМА 5. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ, СВЯЗАННЫМИ С ЛИЧНОСТЬЮ**

### **5.1. Основы управления человеческими ресурсами**

Персонал (от латинского *personalis* – личное) – это личный состав предприятия, в который включаются все наемные работники, а также работающие собственники и совладельцы.

Группировка персонала в соответствии с видами деятельности, выполняемыми функциями и категориями должностей отражается в статистической структуре. Выделяют персонал основных и вспомогательных видов деятельности; персонал неосновных видов деятельности. По характеру трудовых функций персонал подразделяется на рабочих и служащих. Рабочие создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Принято различать основных и вспомогательных рабочих. Выделяют рабочих механизированного и ручного труда. Младший обслуживающий персонал также относится к рабочим. Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, снабженческие, юридические, исследовательские и другие виды работ. Служащие заняты в основном

умственным, интеллектуальным трудом. Это, к примеру, руководители, осуществляющие функции управления. К руководителям относят также и их заместителей. Другой группой служащих являются специалисты — экономисты, социологи, психологи, инженерно-технические работники. Различают специалистов высшей и средней квалификации. Специалисты по должности могут быть главными, ведущими, старшими или иметь категорию. Третья группа служащих осуществляет подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание. К ним относятся кассиры, делопроизводители, коменданты и др.

Структура персонала с точки зрения профессии, образования, стажа работы является аналитической. Она может быть общей и частной.

В настоящее время кадровые службы преобразовываются в службы управления персоналом или человеческими ресурсами. К их основным функциям относятся: прогнозирование и планирование потребности в кадрах; организация набора, оценка персонала; подготовка, переподготовка, перемещение, увольнения работников; формирование кадрового резерва и работа с ним по специальным программам; участие в аттестации персонала и мероприятиях по ее итогам. Службы персонала разрабатывают программы развития работников, улучшения условий труда и быта, участвуют в разрешении трудовых конфликтов. Службы управления персоналом имеет два направления деятельности: тактическое и стратегическое.

Процесс набора кадров основан на количественной и качественной потребности в них. Привлечение кандидатов осуществляется как из сотрудников организации, так и из внешних источников — учебных заведений, через кадровые агентства, объявления в СМИ и других.

Для отбора наиболее подходящих специалистов используют следующие основные методы: целевые собеседования; специальный анализ анкет, автобиографий, свидетельств об образовании и прочих документов; тестирование; графологическую и психологическую экспертизу текстов, написанных претендентом (автобиографии, анкеты); медосмотр и другие.

Адаптация сотрудника на новом месте бывает первичной и вторичной, а по направленности — профессиональной, психофизиологической и социально-психологической.

Подразделения по управлению персоналом разрабатывают общие принципы и методики оценки работников, контролируют их применение, хранят полученную в результате оценки персонала информацию. Показатели оценки могут быть качественными и количественными, выражаться в реальных величинах и в условных баллах. В настоящее время основной формой оценки персонала является аттестация.

Развитие персонала может быть общим и профессиональным. Общее развитие нацелено на формирование у людей широкого кругозора, раскрытие личного потенциала. Профессиональное развитие заключается в подготовке сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию более высоких должностей. Целью развития персонала является повышение производительности труда, сокращение текучести кадров, улучшение морально-психологического климата. Важнейшим моментом развития персонала является профессиональное обучение.

В случае сокращения деятельности организации возможны: прекращение найма персонала; сокращение рабочего времени; поощрение ухода работников по собственному желанию; аутплейсмент; массовые увольнения, как крайний вариант при недостаточности индивидуальных мероприятий.

## 5.2. Управление конфликтами

Одним из оснований для типологии конфликтов является принадлежность конфликтующей стороны к тому или иному субъекту конфликтного действия. Выделяют следующие типы конфликтов: внутриличностные конфликты, межличностные конфликты, конфликты между группой и человеком, межгрупповые конфликты.

**Внутриличностные конфликты** представляют собой столкновение двух противоположно направленных целей (потребностей, мотивов, интересов) у одного и того же человека. Существуют различные виды внутриличностных конфликтов: *мотивационный, нравственный, ролевой и адаптационный*. *Мотивационный* конфликт характеризуется, например, отсутствием у человека возможности заработать материальные средства, повысить свое благосостояние. *Нравственный* конфликт характеризуется возникновением негативных последствий, обусловленных не только материальными факторами, но и изменением внутреннего состояния человека, ростом психологической напряженности. *Ролевой* конфликт характеризуется изменением статуса человека и определяет принадлежность к желаемой социальной группе. *Адаптационный* конфликт связан с адаптацией к новым жизненным условиям.

**Межличностные конфликты.** Для этого вида конфликтов характерны ситуации противоречия, разногласия, столкновения между людьми. Межличностные конфликты могут охватывать различные сферы человеческих отношений.

**Конфликты между группой и человеком.** Чаще всего противоречия возникают из-за нежелания человека подчиняться правилам и принципам, по которым живет группа. По сути это конфликт между стремлением личности к индивидуальности и феноменом коллективистского мышления.

**Межгрупповые конфликты.** Такие конфликты в организации обычно возникают между структурными подразделениями. Причина, в частности, может заключаться в неравномерном распределении функций и ресурсов. Однако бывает и так, что в одном отделе формируется две (или больше) неформальные группы, имеющие противоречия в интересах.

### **5.3. Управление стрессами**

Стресс (от англ. *stress* - давление, нагрузка, напряжение) -это общая реакция организма на физическое или психологическое воздействие, а также соответствующее состояние организма. По характеру воздействия выделяют нервно-психический, тепловой, световой и другие стрессы. В менеджменте в основном рассматривают психологический стресс. Выделяют положительную (аустресс) и отрицательную (дистресс) формы стресса. В любой организации существуют ситуации, которые вызывают стресс, например нехватка времени для выполнения всего объема работ. Когда ситуация выходит из-под контроля, появляется нервозность, беспокойность.

Стресс – это результат взаимодействия человека и внешней среды. Он влияет не только на эмоциональное и психологическое, но и физическое состояние человека. Чрезмерный стресс дорого обходится и сотруднику, и организации: снижаются эффективность работы и благополучие человека, а болезни, вызванные стрессом, укорачивают ему жизнь. Особенно это относится к руководителям высшего ранга, у которых стресс возникает в результате чрезмерного психологического или физического перенапряжения. Для того, чтобы устранить факторы, которые делают стресс чрезмерным, необходимо представлять симптомы стресса.

Симптомы стресса:

- проблемы здоровья, нарушения сна;



- нервозность и напряжение, хроническое переживание, неспособность к отдыху;
- чрезмерное употребление алкоголя или курение;
- чувство неспособности справиться с чем-либо;
- эмоциональная неустойчивость;
- впечатлительность и легкая ранимость.

По мере того, как менеджер решает собственные проблемы с напряженностью, он одновременно должен решать аналогичные проблемы своих подчиненных, максимально уменьшая факторы риска в отношении стрессовых симптомов. Поэтому менеджеры должны стремиться к исключению источников стресса как для себя, так и для своих сотрудников.

## **ТЕМА 6. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

### **6.1. Понятия «цель», «миссия», «стратегия» организации**

Под целью понимается идеальное или желательное состояние объекта управления, в данном случае, организации. Аристотель писал, что «так как действий, искусств и наук много, много возникает и целей. У врачевания — это здоровье, у судостроения — судно, у военначалия — победа, у хозяйствования — богатство».

Цели организации должны отвечать следующим требованиям:

- быть конкретными и измеримыми, представляемыми, по возможности, не только качественно, но и в количественных показателях;
- быть реальными;
- быть гибкими, способными к трансформации и корректировке;
- быть признаваемыми;
- быть проверяемыми;

- быть совместимыми во времени и пространстве.

По степени важности цели разделяются на стратегические и тактические.

Исходя из периода времени, необходимого для реализации, цели подразделяют на долгосрочные (свыше пяти лет), среднесрочные (от года до пяти лет) и краткосрочные (до одного года).

По содержанию цели делятся на технологические, экономические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные.

По форме выражения можно говорить о целях, характеризующихся количественными показателями и описываемых качественно.

По уровню выделяют: миссию, общеорганизационные и специфические цели. Миссия – это философия организации, ее предназначение, социальная ответственность перед обществом и своими работниками, предпочтения, ценности, верования, принципы, наиболее привлекательные сферы деятельности. Миссия обеспечивает гармонию организации с внутренней и внешней средой, помогает определить интересы в отношении разных социальных групп. Кроме этого, миссия отражает задачи фирмы в области производства товаров и услуг, завоевания рынков, внедрения новых технологий, обеспечения устойчивости, конкурентоспособности, прибыльности, экономического роста, создает основу для формулировки конкретных целей — общих и специфических, выработки стратегии. Общие цели (их обычно бывает от 4 до 6) отражают важнейшие направления деятельности организации в целом. Специфические цели разрабатываются для каждого подразделения

и определяют основные направления его деятельности в соответствии с общими целями.

Стратегия представляет собой систему управленческих и организационных решений, направленных на реализацию миссии и целей организации, связанных с ее преобразованием в новое состояние. Стратегия оказывает долгосрочное воздействие на организацию, находится под влиянием факторов окружающей среды. Часто организация имеет не одну, а несколько стратегий. Главная из них — генеральная стратегия, отражающая способы осуществления миссии организации.

## **6.2. Основные виды стратегий**

Стратегии могут быть разделены на стратегии функционирования и стратегии развития.

По мнению американского исследователя М.Портера, можно выделить три основных варианта стратегий организации: лидерство в низких издержках, дифференциация и фокусирование. Стратегия лидерства в низких издержках встречается чаще всего, она ориентирует организацию на получение дополнительной прибыли за счет экономии на затратах. Такая стратегия эффективна, если ценовая конкуренция является главной. Организация, использующая данную стратегию, имеет возможность завоевывать новые рынки за счет низких цен на товары и услуги. Стратегия дифференциации заключается в концентрации усилий организации на одном или нескольких приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства за счет высокого качества и уникальности в том или ином аспекте. Стратегия фокусирования основывается на выборе какого-то сегмента отраслевого рынка и достижении на нем безусловных конкурентных преимуществ.

Для отдельных случаев разрабатываются специальные стратегии. Основными рабочими стратегиями являются так называемые функциональные, которые отражают пути достижения специфических целей организации, стоящих перед ее отдельными подразделениями и службами. К функциональным относятся: стратегия маркетинга, стратегия производства, стратегия НИОКР, финансовая стратегия и пр.

Что касается стратегий развития, принято выделять четыре вида: стратегия роста, стратегия умеренного роста, стратегия сокращения и комбинированная.

### **6.3. SWOT – анализ**

В стратегическом менеджменте применяется достаточно много матриц той или иной направленности. Для анализа деятельности предприятия используется матрица SWOT. В матрице BCG осуществляется портфельный анализ стратегических зон хозяйствования, товаров и услуг организации в зависимости от темпов роста и доли рынка продуктов (товаров); матрица Shell исследует зависимость отраслевой привлекательности и конкурентоспособности бизнеса.

**SWOT-анализ** - метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

- **Strengths** (сильные стороны)
- **Weaknesses** (слабые стороны)
- **Opportunities** (возможности)
- **Threats** (угрозы)

Акроним SWOT был впервые введён в 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики профессором Кеннетом Эндрюсом (англ. *Kenneth Andrews*).

Сильные (**S**) и слабые (**W**) стороны являются факторами **внутренней среды** объекта анализа (тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (**O**) и угрозы (**T**) являются факторами **внешней среды** (тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом). Например, предприятие управляет собственным торговым ассортиментом — это фактор внутренней среды, но законы о торговле не подконтрольны предприятию — это фактор внешней среды.

Объектом SWOT-анализа может быть не только организация, но и другие социально-экономические объекты: отрасли экономики, города, государственно-общественные институты, научная сфера, политические партии, некоммерческие организации (НКО), отдельные специалисты, персоны и т. д.

Аббревиатура **SWOT** может быть представлена визуально в виде таблицы:

Таблица

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Strengths (свойства проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли)	Weaknesses (свойства, ослабляющие проект)
Внешняя среда	Opportunities (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели)	Threats (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели)

Задача SWOT-анализа — дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение.

Для более полной отдачи от метода используется построение вариантов действий, основанных на пересечении полей. Для этого последовательно рассматривают различные сочетания факторов внешней среды и внутренних свойств компании. Рассматриваются все возможные парные комбинации и выделяются те, что должны быть учтены при разработке стратегии.

Сильные стороны SWOT-анализа:

- Это универсальный метод, который применим в самых разнообразных сферах экономики и управления. Его можно адаптировать к объекту исследования любого уровня (продукт, предприятие, регион, страна и пр.);
- Это гибкий метод со свободным выбором анализируемых элементов в зависимости от поставленных целей ;
- Может использоваться как для оперативной оценки, так и для стратегического планирования на длительный период;
- Использование метода, как правило, не требует специальных знаний и наличия узкопрофильного образования.

Недостатки SWOT-анализа:

- SWOT-анализ показывает только общие факторы;
- Анализ даёт в большей степени статичную картинку;
- Результаты SWOT-анализа, как правило, представлены в виде качественного описания, в то время как для оценки ситуации часто требуются количественные параметры;
- SWOT-анализ является довольно субъективным и чрезвычайно зависит от позиции и знаний того, кто его проводит;

- Для качественного SWOT-анализа необходимо привлечение больших массивов информации из самых разных сфер, что требует значительных усилий и затрат.

#### **6.4. Матрица Бостонской консалтинговой группы**

Матрица Бостонской консалтинговой группы (BCG Matrix) — инструмент стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке. Такой инструмент как матрица БКГ находит в настоящее время широкое применение и в менеджменте, и в маркетинге, и в других сферах экономики. Матрица БКГ была разработана экспертами Бостонской Консалтинговой группы (Boston Consulting Group), занимающейся управленческим консалтингом, в конце 1960-х годов, под руководством Брюса Хендерсона. Именно этой компании матрица обязана своим названием. Матрица Бостонской Консалтинговой Группы стала одним из первых инструментов портфельного анализа.

Матрица БКГ представляется диаграммой, разделенной на четыре сектора, с оригинальными, запоминающимися названиями: «Звезды», «Дохлые собаки», «Дикие кошки» и «Дойные коровы». В литературе можно встретить другие названия секторов БКГ.

# Матрица БКГ



Рис.6 Матрица БКГ

В оригинале горизонтальная ось (относительная доля рынка) перевернута: большие значения располагаются слева, меньшие — справа. Это не совсем логично. Поэтому далее будет использоваться прямой порядок значений оси: от меньшего к большему, а не наоборот.

Матрица БКГ компании, являясь простым, но эффективным инструментом, позволяет выявить наиболее перспективные и, напротив, самые «слабые» продукты или подразделения предприятия. Построив матрицу Бостонской консалтинговой группы, менеджер или маркетолог получает наглядную картину, на основе которой он может принять решение о том, какие товары (подразделения, ассортиментные группы) стоит развивать и беречь, а какие следует ликвидировать.



Для построения матрицы БКГ необходимо составить список анализируемых товаров, подразделений или компаний, которые будут исследоваться с помощью матрицы БКГ. Затем для них нужно собрать данные по объемам продаж и прибыли за некоторый период (допустим, за прошедший год). Кроме того, понадобятся аналогичные данные по продажам ключевого конкурента (или ряда крупнейших конкурентов). Затем для каждого анализируемого продукта (подразделения) вычисляется темп роста рынка и относительная доля рынка (по отношению к главному конкуренту). Для построения матрицы БКГ из начала координат проводим две оси: вертикальную (темп роста рынка) и горизонтальную (относительная доля рынка). Каждая ось делится пополам, на две части. Важный вопрос, какие значения темпа роста рынка и относительной доли рынка принять за центральные значения, делящие оси матрицы БКГ пополам? Стандартные значения следующие: для темпа роста рынка — 110%, для относительной доли рынка — 100%. Но в каждом конкретном случае эти значения могут быть другими, нужно ориентироваться на рыночные условия и особенности компании. В результате образуется четыре квадратных сектора, каждый из которых имеет свое название и значение. Затем следует нанести на поле матрицы БКГ анализируемые товары (подразделения). В идеале диаметр каждого такого круга должен быть пропорционален прибыли или выручке, соответствующей, данному товару. Так можно сделать матрицу БКГ еще более информативной.

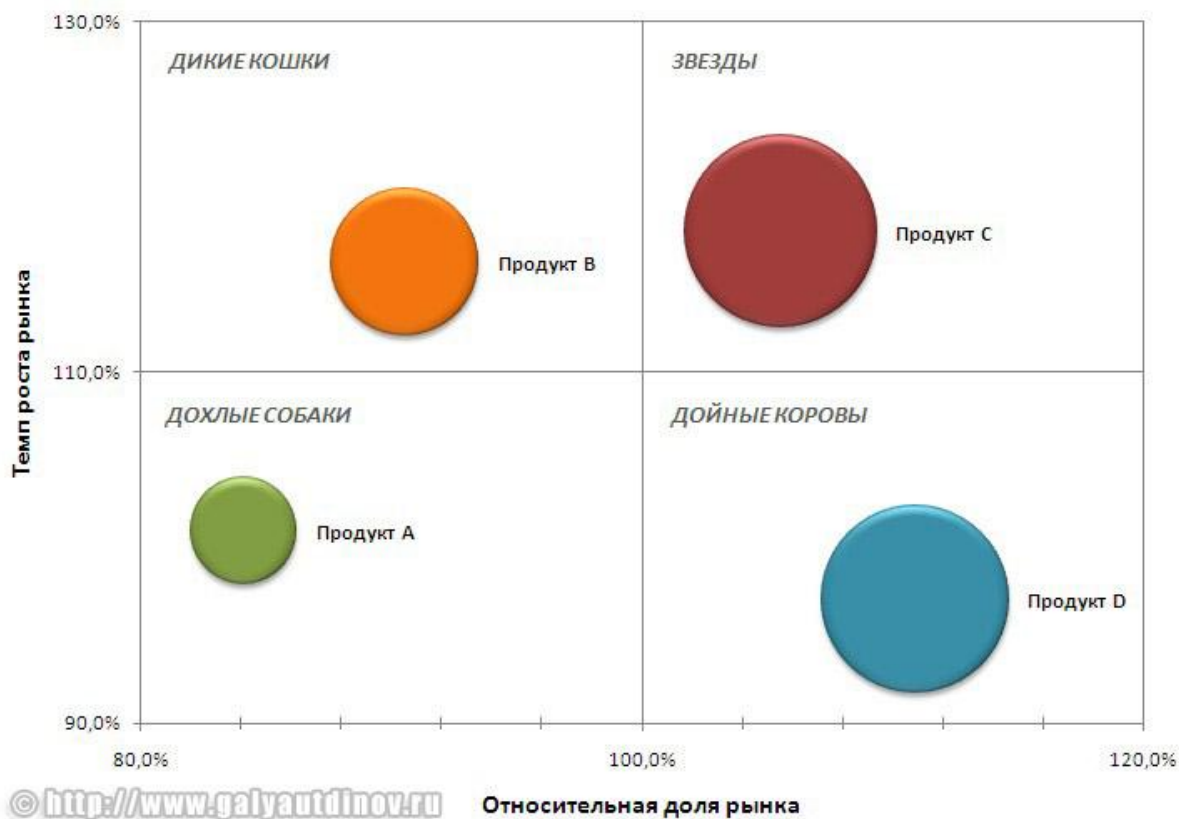


Рис. 7 Анализируемые продукты в матрице БКГ

Поле БКГ-матрицы поделено на 4 зоны, каждой из которых соответствует свой тип товара или подразделения, особенности развития, рыночная стратегия и т. д. «Звезды» обладают самыми высокими темпами рыночного роста и занимают наибольшую долю на рынке. Они популярны, привлекательны, перспективны, быстро развиваются, но при этом требуют значительных инвестиций в себя. Рано или поздно рост «Звезд» начинает замедляться и тогда они превращаются в «Дойных коров». Для них характерна большая доля рынка, при низком темпе роста. Затратных инвестиций «Дойные коровы» не требуют, принося при этом стабильный и высокий доход. Этот доход компания использует для финансирования других продуктов. У «Диких кошек» относительная доля рынка маленькая, но темпы роста продаж — высокие. Чтобы увеличить их рыночную долю требуются большие усилия и затраты. Поэтому компания должна провести

тщательный анализ матрицы БКГ и оценить, способны ли «Дикие кошки» стать «Звездами», стоит ли в них вкладываться. У «Дохлых собак» все плохо. Низкая относительная доля на рынке, низкие темпы роста рынка. Доход, приносимый ими и рентабельность малы. Перспектив нет. От «Дохлых собак» следует избавиться (продать, свернуть/перепрофилировать производство), либо прекратить или максимально урезать их финансирование, если без них можно обойтись (может быть такая ситуация, когда они необходимы для «Звезд», например).

Исходя из анализа товаров в матрице Бостонской консалтинговой группы, можно предложить следующие основные стратегии матрицы БКГ. Увеличение рыночной доли для «Диких кошек» с целью превратить их в «Звезды». Сохранение рыночной доли подходит для «Дойных коров», так как они приносят хороший стабильный доход и такое положение дел желательно сохранять как можно больше. Сокращение рыночной доли возможно в отношении большинства «Собак», неперспективных «Диких кошек» и слабых «Дойных коров».

На рисунке 8 оранжевая стрелка показывает жизненный цикл товара, последовательно проходящего все стадии, от пребывания в статусе "Диких кошек", до превращения в "Дохлых собак". Фиолетовые стрелки изображают типичные потоки инвестиций.

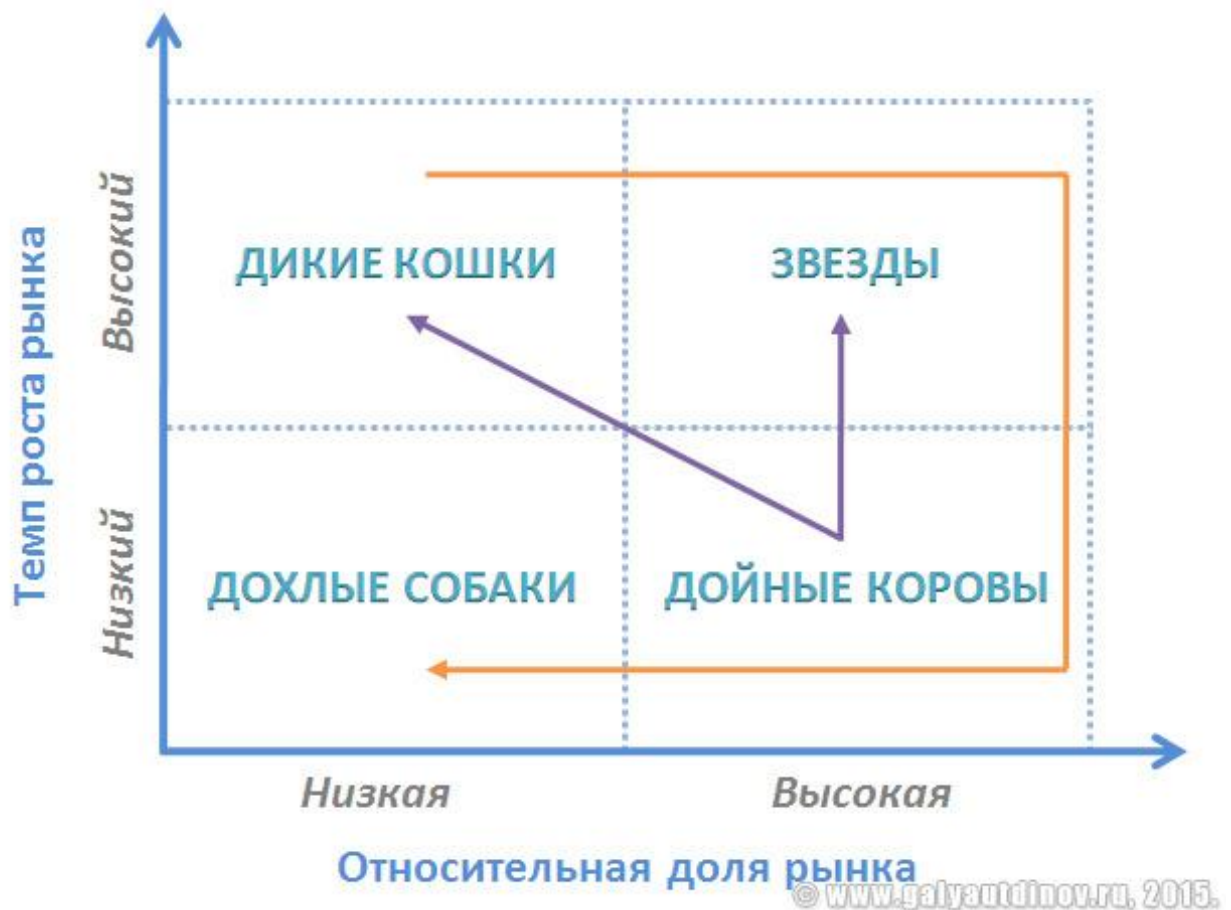


Рис.8 Жизненный цикл товаров и потоки инвестиций в матрице БКГ

### 6.5. Матрица Мак Кинси

Матрица «привлекательность отрасли — конкурентоспособность» (называется также матрица General Electric (GE) / McKinsey) - это метод портфельного анализа, который используется для разработки стратегий развития ассортимента компании. Модель GE / McKinsey представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для сравнительного анализа стратегических направлений бизнеса компании.

		Конкурентоспособность сегмента		
		низкая (0-3 балла)	средняя (4-7 баллов)	высокая (8-10 баллов)
Привлекательность сегмента	высокая (8-10 баллов)		высокий потенциал	высокий потенциал
	средняя (4-7 баллов)	низкий потенциал		высокий потенциал
	низкая (0-3 балла)	низкий потенциал	низкий потенциал	

Рис. 9 Модель GE / McKinsey

Впервые модель появилась в 1970-х годах и была предложена корпорацией General Electric и консалтинговой компанией McKinsey & Co, в связи с чем получила название «модель GE/McKinsey». К 1980 году модель «привлекательность-конкурентоспособность» стала наиболее популярной многофакторной моделью анализа стратегических позиций бизнеса.

Главной особенностью модели Мак Кинси является использование весовых коэффициентов при построении модели и учет трендов развития отрасли. На практике матрица General Electric (GE) / McKinsey позволяет ответить на следующие вопросы:

- какое из направлений бизнеса следует развивать компании?
- в каком из направлений компания будет нести убытки в долгосрочной перспективе?
- какие товары нуждаются в повышении конкурентоспособности?
- какие товары являются приоритетными в продвижении и развитии?

- как наиболее эффективно распределить ресурсы внутри компании между отделами?
- в каких направлениях следует сократить использование ресурсов компании в связи с их непривлекательностью?

В основе матрицы Мак Кинси (McKinsey/ General Electric (GE)) лежит два показателя: привлекательность рынка, на который хочет вступить или на котором уже существует компания; и преимущества в конкуренции или конкурентоспособность товара компании на данном рынке. От силы данных показателей зависит портфельная стратегия компании:

- чем выше конкурентоспособность товара, и чем выше привлекательность рынка — тем выше потенциал достижения успехов в данном направлении бизнеса
- чем слабее товар компании относительно конкурентов, чем ниже привлекательность отрасли — тем ниже возможности для роста бизнеса в данном направлении

Критерии привлекательности и конкурентоспособности определяются из анализа внешней среды (рынка) и внутренней среды (имеющихся ресурсов компании). Универсального списка критериев привлекательности и конкурентоспособности не существует. Под каждый конкретный анализ составляется отдельный список на основе имеющейся информации у компании.

Примерными показателями оценки привлекательности рынка могут быть следующие: привлекательность сегмента с точки зрения потенциальных объемов продаж; низкие барьеры входа в сегмент для новых игроков; способность сегмента обеспечить долгосрочную прибыль компании; отсутствие рисков на рынке и другие.

Факторы конкурентоспособности товара в модели Мак Кинси (McKinsey) являются наиболее важными факторами. К факторам, характеризующим конкурентоспособность товара на рынке, относятся: наличие у товара уникального торгового преимущества — возможность дифференцировать товар в сегменте; возможность обеспечить обязательные базовые характеристики товара на требуемом уровне.

После того, как конкурентоспособность каждой товарной группы компании проанализирована и выявлены привлекательные рыночные ниши, можно переходить к разработке стратегий развития товаров.

### **6.6. Матрица направленной политики Шелл**

В 1975 году Британско-Голландская химическая организация Shell разработала и внедрила в практику стратегического анализа и планирования свою собственную модель, получившую название матрицы направленной политики (Direct Policy Matrix). Ее появление было непосредственно связано с особенностями динамики экономической среды в условиях имевшего в то время место энергетического кризиса. Традиционные методы финансового прогнозирования оказывались бесполезными, когда речь заходила о выборе долгосрочной инвестиционной стратегии в таких условиях. В отличие от уже широко распространенных в то время моделей BCG и GE/McKinsey модель Shell/DPM меньше всего полагалась на оценку достижений анализируемой организации в прошлом и главным образом сосредотачивалась на анализе развития текущей отраслевой ситуации.

Матрица Shell/DPM внешне похожа на матрицу GE/McKinsey и является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в основу модели BCG. Вместе с тем, между ними имеются принципиальные различия. По сравнению с матрицей BCG 2x2,

матрица Shell/DPM, как и матрица GE/McKinsey, является матрицей размерностью 3x3, базирующейся на множественных оценках как качественных, так и количественных, параметров бизнеса. Особенность модели Shell/DPM состоит в том, что в ней могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях своего жизненного цикла. Поэтому рассмотрение изменения картины стратегического позиционирования видов бизнеса спустя некоторое время становится неотъемлемой частью моделирования на Shell/DPM. Основопологающей идеей модели Shell/DPM является идея, заимствованная из модели BCG и состоящая в том, что общая стратегия организации должна обеспечивать поддержание баланса между денежным излишком и его дефицитом путем развития новых перспективных видов бизнеса, основанных на последних научно-технических разработках, которые будут поглощать излишки денежной массы, порождаемые видами бизнеса, находящимися в фазе зрелости своего жизненного цикла. Модель Shell/DPM ориентирует менеджеров на перераспределение определенных финансовых потоков из бизнес-областей, порождающих денежную массу в бизнес-области с высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем.

Как и все прочие классические модели стратегического планирования, модель DPM представляет двумерную таблицу, где оси X и Y отражают соответственно сильные стороны организации (конкурентная позиция) и отраслевую (продукт-рынок) привлекательность (рис. 10).





Рис. 10 Модель Shell/DPM

В модели Shell/DPM каждая из 9 клеток соответствует специфической стратегии.

### Позиция “Лидер бизнеса”

Отрасль привлекательна, организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается. Возможная стратегия: продолжать инвестирование в бизнес, пока отрасль продолжает расти.

### Позиция “Стратегия роста”

Отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции. Такая организация является одним из лидеров, находящимся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным. Возможная стратегия: стараться сохранить занимаемые позиции; позиция может обеспечивать необходимые финансовые средства для самофинансирования и давать

дополнительные деньги для инвестирования в другие перспективные области бизнеса.

### **Позиция “Стратегия генератора денежной наличности”**

Организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли – снижающейся. Возможная стратегия: бизнес в данной позиции является основным источником дохода организации, но поскольку развитие бизнеса в будущем не прогнозируется, то стратегия заключается в том, чтобы делать незначительные инвестиции, извлекая максимальный доход.

### **Позиция “Стратегия усиления конкурентных преимуществ”**

Организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация организации достаточно высоки, то организация может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом. Возможные стратегии: детальный анализ инвестиций; инвестировать, если это позволит переместиться в позицию лидера и обеспечить усиление конкурентных преимуществ.

### **Позиция “Продолжать бизнес с осторожностью”**

Организация занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Возможные стратегии: осторожное инвестирование при уверенности, отдача будет скорой; постоянный тщательный анализ своего экономического положения.

### **Позиция “Стратегии частичного свертывания”**

Организация занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Никаких особо сильных сторон и возможностей к развитию у организации нет; рынок непривлекателен. Возможные стратегии: не развивать данный вид бизнеса, а постараться превратить физические активы и положение на рынке в денежную массу; использовать собственные ресурсы для освоения более перспективного бизнеса.

### **Позиция “Удвоить объем производства или свернуть бизнес”**

Организация занимает слабые позиции в привлекательной отрасли. Возможные стратегии: инвестировать или покинуть данный бизнес. Попытка улучшить конкурентные позиции организации требует очень больших и рискованных инвестиций, поэтому она может быть предпринята только после детального анализа. Если устанавливается, что организация способна бороться за лидирующие позиции в отрасли, тогда стратегическая линия – “удвоение”. В противном случае, стратегическим решением должно быть решение оставить данный бизнес.

### **Позиция “Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство”**

Организация занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли. Возможные стратегии: никаких инвестиций; все управление должно быть сориентировано на баланс потока денежной наличности; стараться удерживаться в данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль; постепенно сворачивать бизнес.

## Позиция “Стратегия свертывания бизнеса”

Организация занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли.  
Возможные стратегии: приложить усилия, чтобы как можно быстрее избавиться от бизнеса.

В модели Shell/DPM могут быть использованы следующие переменные для характеристики конкурентоспособности организации и привлекательности отрасли (табл.1)

Таблица 1. Переменные конкурентоспособности организации и привлекательности отрасли, используемые в модели Shell/DPM

<b>Переменные, характеризующие конкурентоспособность организации (ось X)</b>	<b>Переменные, характеризующие привлекательность отрасли (ось Y)</b>
<input type="checkbox"/> Относительная доля рынка	<input type="checkbox"/> Темпы роста отрасли
<input type="checkbox"/> Охват дистрибьюторской сети	<input type="checkbox"/> Относительная отраслевая норма прибыли
<input type="checkbox"/> Эффективность дистрибьюторской сети	<input type="checkbox"/> Цена покупателя
<input type="checkbox"/> Технологические навыки	<input type="checkbox"/> Приверженность покупателя торговой линии
<input type="checkbox"/> Ширина и глубина товарной марки	<input type="checkbox"/> Значимость конкурентного иупреждения
<input type="checkbox"/> Оборудование месторасположение	<input type="checkbox"/> Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли
<input type="checkbox"/> Эффективность производства	<input type="checkbox"/> Технологические барьеры для входа в отрасль
<input type="checkbox"/> Кривая опыта	<input type="checkbox"/> Значение договорной дисциплины в отрасли
<input type="checkbox"/> Производственные запасы	<input type="checkbox"/> Влияние поставщиков в отрасли
<input type="checkbox"/> Качество продукции	<input type="checkbox"/> Влияние государства в отрасли
<input type="checkbox"/> Научно-исследовательский потенциал	<input type="checkbox"/> Уровень использования отраслевых мощностей
<input type="checkbox"/> Экономия масштаба производства	<input type="checkbox"/> Заменяемость продукта
<input type="checkbox"/> Послепродажное обслуживание мощностей	<input type="checkbox"/> Имидж отрасли в обществе

Как и многие другие классические модели стратегического анализа и планирования, модель Shell/DPM является описательно-инструктивной. Это значит, что менеджер может использовать модель как для описания фактической (или ожидаемой) позиции, определяемой соответствующими переменными, а также и для определения возможных стратегий. Модель предназначена для того, чтобы помогать принимать управленческие

### **6.7. Оценка конкурентного статуса организации. Построение конкурентной карты рынка.**

Оценка конкурентного статуса организации даёт возможность решить ряд взаимосвязанных задач:

- определить особенности развития конкурентной ситуации;
- выявить степень доминирования предприятий на рынке;
- установить ближайших конкурентов;
- выделить относительную позицию предприятия среди участников рынка.

Конкурентная карта рынка позволяет относительно верно определить соотношение сил на рынке; выделить типовые стратегические положения фирм-конкурентов; провести ситуационный анализ; более обоснованно подойти к вопросам разработки стратегии с целью достижения конкурентных преимуществ, учитывающих конкурентный статус предприятия и особенности его рыночного окружения.

Конкурентная карта рынка строится, исходя из размера и динамики рыночной доли предприятий. Это позволяет выделить 16 типовых положений предприятий, отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурентов. Наиболее значимым положением обладают

предприятия 1-й группы (лидеры рынка с быстро улучшающейся конкурентной позицией), наиболее слабым -аутсайдеры рынка с быстро ухудшающейся конкурентной позицией (16-я группа).

Построение конкурентной карты рынка включает следующие этапы:

1. Формирование групп фирм, находящихся на рынке, в зависимости от их рыночной доли.
2. Формирование групп фирм, находящихся на рынке, в зависимости от темпов роста рыночной доли.
3. Представление конкурентной карты рынка в матричной форме (Рис.11).

Рыночная доля, Д		Классификационные группы			
		I	II	III	IV
Темп прироста рыночной доли, Т <sub>t</sub>		Лидеры рынка	Фирмы с сильной конкурентной позицией	Фирмы со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
		I	II	III	IV
Фирмы с быстроулучшающейся конкурентной позицией	I	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>13</b>
Фирмы с улучшающейся конкурентной позицией	II	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>14</b>
Фирмы с ухудшающейся конкурентной позицией	III	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>15</b>
Фирмы с быстроухудшающейся конкурентной позицией	IV	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>16</b>

Рис.11. Конкурентная карта рынка

## **6.8. Модель пяти конкурентных сил М. Портера**

Стратегическая модель анализа 5 сил конкуренции была создана Майклом Портером в 1979 году. Майкл Портер описал формирование конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность. Целью разработки стратегии является адаптация к конкурентной среде.

В соответствии с теорией конкуренции Майкла Портера на рынке существует пять движущих сил:

- угроза вторжения новых участников;
- рыночная власть покупателей;
- рыночная власть поставщиков;
- опасность появления товаров — заменителей;
- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция.

### **Первая сила: угроза вторжения новых игроков**

Сила влияния новых игроков зависит от входных барьеров отрасли и влияния существующих игроков рынка. Если барьеры входа в отрасль высоки и уровень противодействия существующих в отрасли компаний высок, то влияние новых претендентов на прибыль в отрасли будет минимальным. Поэтому при работе с новыми игроками важно правильно выстроить входные барьеры.

Портер выделяет следующие основные факторы, влияющих на силу барьеров входа в отрасль:

1. Экономия на масштабе;
2. Дифференциация продукта и сила существующих торговых марок;

3. Потребность в капитале;
4. Высокие постоянные издержки;
5. Доступ к каналам распределения.;
6. Политика правительства.
7. Дополнительные угрозы.

### **Вторая сила: рыночная власть покупателей**

Покупатели могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как по факту являются потребителями готового товара и обеспечивают за счет удовлетворения своих потребностей существование рынка. Потребители могут ужесточать конкуренцию за счет предъявления более высоких требований к качеству товара, к уровню сервиса, оказывать давление на уровень цен. Более высокие требования, предъявляемые к готовому товару, заставляют производителей отрасли повышать качество производимого продукта за счет увеличения издержек (более качественное сырье, дополнительные условия обслуживания и т.д.), а, следовательно, сокращать свой уровень прибыли.

### **Третья сила: рыночная власть поставщиков**

Поставщики могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как являются владельцами ресурсов для производства товаров отрасли. Рост цен на сырье и заключение сделок на невыгодных для компании условиях приводит к росту себестоимости готовой продукции, росту издержек производства.

### **Четвертая сила: появление товаров-заменителей**

Товары-заменители (или товары-субституты) ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен. Обычно товары-заменители



оказывают влияние на установление верхней границы рыночных цен, что в условиях роста издержек производства и сырья снижает рентабельность компаний. Особую угрозу для роста и прибыли компании предоставляют следующие виды товаров:

1. Товары-заменители, способные обеспечить лучшее соотношение “цена-качество”. Такие товары при отсутствии высокого уровня дифференциации будут всегда стимулировать потребителя к переключению.
2. Товары-заменители, производимые крупными игроками, имеющими высокие прибыли на альтернативных рынках и способные иметь на существующем рынке менее прибыльный бизнес.

### **Пятая сила: внутриотраслевая конкуренция**

Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение на рынке, завоевать потребителей рынка.

Уровень интенсивности конкуренции высок или растет при наличии в отрасли следующих условий:

1. Большое количество игроков, их равенство в объемах продаж.
2. Невысокий рост (или падение) рынка, что приводит к постоянному переделу рынка, захвату доли рынка друг у друга.
3. Низкая дифференциация и стандартизация продукта в отрасли создает для потребителя бесконечное количество альтернатив, приводит к постоянному переключению потребителя от одного игрока к другому.
4. Продукция относится к разряду скоропортящихся продуктов, что подстегивает снижения цен и не предоставляет возможности для замораживания товарных остатков.

5. Высокие барьеры выхода из отрасли приводят к существованию игроков с низкой рентабельностью, создают избыток производственных мощностей на рынке.

Конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

## Список использованных источников

1. Беляев В.А Менеджмент: пособие /В.А.Беляев, Е.Н. Костюкевич- Минск: Элайда, 2014.- 210с.
2. Быкова А. Организационные структуры управления /А. Быкова. М., 2003, с. 14-22.
3. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.
4. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 6-е изд., перераб. и доп.— Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 656 с.
5. Глухов В.В. Менеджмент: для экономических специальностей / В.В.Глухов. –СПб.: Питер Пресс, 2017. – 600 с.
6. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2016. – 635 с.
7. Гушель О.И. Управление персоналом: учебно-методическое пособие / О. И. Гушель, Е. Н. Костюкевич – Минск: БНТУ, 2014. – 183 с.: ил., табл.
8. Друкер П. Менеджмент: [перевод с английского]/Питер Друкер и Джозеф А. Макьярелло; [предисловие Д. Коллинза].- Москва: Вильямс, 2017.-699с.
9. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 388 с
10. Nichens R.E., Robinson S.J.Q. and Wade D.P.. The Directional Policy Matrix: Tool for strategic Planning. Long Range Planning, Vol. 11 (June 1978), pp. 8-15. Материалы взяты из книги: Ефремов, В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: Учебное пособие / В. С. Ефремов. – Москва: Финпресс, 1998. – 192 с.:
- 11.Колношенко В.И Менеджмент и управление: общее и особенное. Научные труды Московского гуманитарного университета. 2018 №5.
12. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури. – М.: Вильямс, 2016. – 672 с.

13. Тележников, В. И. Менеджмент: учебник / В. И. Тележников. — Минск: БГЭУ, 2016. — 508 с.
14. Управленческая решетка Блейка-Моутон. [Электронный ресурс]: [https://spravochnick.ru/menedzhment/upravlencheskaya\\_reshetka\\_bleyka-moutona](https://spravochnick.ru/menedzhment/upravlencheskaya_reshetka_bleyka-moutona)
15. Организационные структуры управления. [Электронный ресурс]: <https://studfile.net/preview/3961123/page:3/>
16. Мотивационные факторы в управлении. [Электронный ресурс]: <https://ppt-online.org/584154>
17. 17. Матрица БКГ: что такое, как построить и проанализировать [Электронный ресурс]: <http://galyautdinov.ru/post/matrica-bkg> (дата обращения: 02.12.2021).