

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное агентство по образованию и науке  
Пермский государственный технический университет

**С. В. Комаров**

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

*Утверждено Редакционно-издательским советом университета  
в качестве конспекта лекций*

Пермь 2005

УДК 658.1(075)  
ББК 65.290-21я7  
К 63

**Рецензент:**

Доктор технических наук, профессор Пермского государственного  
технического университета В.Л. Попов

**Комаров С. В.**

**К 63** Менеджмент: Конспект лекций для студентов заочного отделения по специальности 061500 «Маркетинг» / Перм. гос. техн. ун-т. – Пермь, 2005. – 94 с.

В издании рассматриваются основные понятия классического менеджмента, вопросы стратегического управления, построения организационной структуры управления, формальной и неформальной организации, вопросы поведения индивида в организации, коммуникации и принятия решений. Материал содержит в себе как теоретические положения, так и наглядные примеры из практической деятельности автора.

Курс лекций «Менеджмент» предназначен для студентов заочного отделения и соответствует содержанию учебной программы и стандарту (ГОС) по специальности 016500 «Маркетинг».

© Пермский государственный  
технический университет, 2005

## Предисловие

Курс лекций «Менеджмент» предназначен для студентов заочного отделения и соответствует содержанию учебной программы и стандарту (ГОС) по специальности 016500 «Маркетинг». В издании рассматриваются основные понятия классического менеджмента, вопросы стратегического управления, построения организационной структуры управления, формальной и неформальной организации, вопросы поведения индивида в организации, коммуникации и принятия решений. Данное издание отличается от других пособий по менеджменту следующим. Во-первых, большей ориентацией на практическое применение основных понятий и концептов менеджмента. В нем особое внимание уделяется тому, как использовать их в своей практической деятельности, рассматриваются особенности их применения, рассматриваются ошибки при их реализации. Во-вторых, рассматриваются только те концепции и инструменты менеджмента, которые находят применение для решения вопросов стратегического маркетинга и организации маркетинга на предприятии. Например, стратегическое управление специально рассматривается как способ разработки и реализации продуктивно-маркетинговой стратегии фирмы. Вопросы организационной структуры анализируются с точки зрения их «ориентации на рынок». Поведение человека в организации рассматривается в рамках концепции «внутрифирменного маркетинга». В-третьих, в большинстве учебников вопросы теории менеджмента и психологии менеджмента обычно рассматриваются совершенно отдельно. В данном издании эти вопросы рассматриваются вместе: психология менеджмента рассматривается как средство для реализации стратегии управления. Именно поэтому в нем большое внимание уделено рассмотрению вопросов поведения человека в организации, внутригруппового взаимодействия, конфликта формальной и неформальной структуры организации, психологии группового поведения.

В приложении даны кейсы и ситуации для самостоятельной и практической работы студентов, вопросы к экзамену.

Курс лекций адресован, прежде всего, преподавателям и студентам заочной формы обучения, но может быть полезно и для студентов системы дополнительного профессионального образования.

# Тема 1

## ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

*1.1. Менеджмент как социальное и культурное явление. История и сущность менеджмента. Особенности российского менеджмента.*

*1.2. Понятие деятельности. Понятие цели. Понятие стратегии.*

*1.3. Понятие организации. Признаки организации. Механическая и органическая концепции организации. Жизненный цикл организации.*

*1.4. Понятие персонала. Функции менеджера.*

*1.5. Методы изучения менеджмента.*

### Вопросы к усвоению:

1. Что скрывается за понятием «менеджмент»?
2. Структура производственной деятельности.
3. Признаки организации.
4. Понятие о жизненном цикле организации.
5. Основные предметы и функции менеджера.

### **1.1. Менеджмент как социальное и культурное явление.**

#### **История и сущность менеджмента.**

#### **Особенности российского менеджмента**

##### *1.1.1. Что такое управление?*

Всякая совокупная деятельность людей требует координации отдельных действий. Деятельность, связанная с координацией этих отдельных действий и направляющая их к достижению определенной цели и мобилизующая все имеющиеся ресурсы, называется **управлением**.

**Управление** представляет собой осознанную целенаправленную деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды – общество, живую и неживую природу, технику.

Сложность управления связана с масштабом, количеством и структурой решаемых проблем, новизной, степенью оперативности и рискованности принимаемых решений. Все объекты управления можно разделить на два класса: сложные технические объекты и объекты управления человеческой деятельностью. Нужно заметить, что объекты человеческой деятельности могут «включать» в себя технические объекты (например, системы «человек-машина», сложные социотехнические системы и т. д.). Поэтому обычно сложность первых превосходит сложность вторых и требует других знаний. Менеджмент – это наука об управлении человеческой деятельностью и этим она отличается от наук об управлении техническими объектами (ТАР, САУ и т. д.). Поэтому менеджмент представляет собой совокупность различных научных знаний и практического опыта междисциплинарного характера.

### 1.1.2. История менеджмента

Проблема управления в истории человечества. Институализация менеджмента: школа научного управления, школа рационального управления, школа человеческих отношений, современные подходы к менеджменту.

Взаимоотношения менеджмента с другими науками. Менеджмент и экономика. Менеджмент и психология. Менеджмент и социология.

Специфика менеджмента в различных сферах деятельности: промышленный менеджмент, торговый менеджмент, социальный менеджмент, менеджмент СМИ, политический менеджмент.

### 1.1.3. Особенности российского менеджмента

Особенности российского бизнеса: сложность, непредсказуемость ситуации, отсутствие твердой законодательной базы, отсутствие и неполнота специальных знаний, риск, отсутствие корпоративного духа.

## 1.2. Понятие деятельности. Понятие цели. Понятие стратегии

### 1.2.1. Структура производственной деятельности

**Менеджмент** – это теория управления человеческой деятельностью и любыми ее организациями.

Структура производственной деятельности и ее элементы: *исходный материал, продукт, средства, задача (цель), действия и сам субъект деятельности* (рис. 1).

*Производственная* деятельность отличается от других – *непроизводственных* – видов деятельности, например, от отдыха, игры, деятельности потребления и т. п., наличием в качестве своего результата *конкретного продукта*. Определенные требования к продукту определяются целью деятельности. Наличие продукта, удовлетворяющего этим требованиям, означает успешное завершение деятельности.

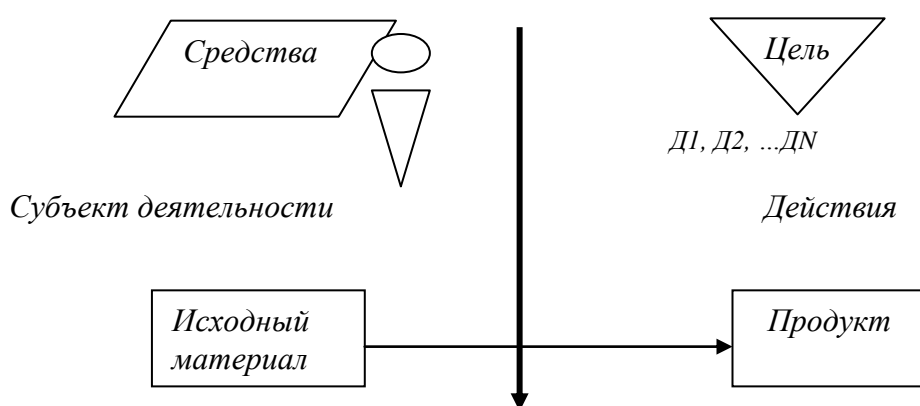


Рис. 1. Общая схема деятельности

Продукт деятельности в дальнейшем может быть использован двояким образом. Он может быть либо непосредственно потреблен (использован, съе-

ден, изношен, истрачен и т. п.) – тогда цикл деятельности завершен, либо быть использован дальше в качестве или исходного материала, или средства в другой деятельности. В этом случае цикл деятельности незавершен, и можно говорить о наличии *цепочек производственной деятельности*, конечным продуктом которых будет продукт деятельности, годный к непосредственному потреблению (рис. 2).

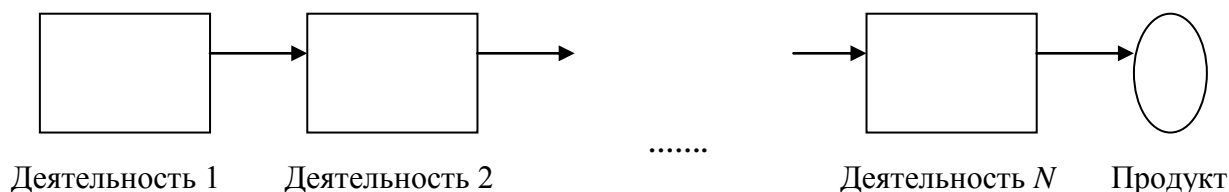


Рис. 2. Цепочка производственной деятельности

Поскольку цель деятельности определяет требования к продукту деятельности, то целью производственной деятельности является именно получение *продукта потребления*. Получение такого продукта оказывается невозможным в случае, если, во-первых, нет хотя бы какого-либо одного элемента в структуре любой производственной деятельности в такой цепочке, во-вторых, существуют разрывы между самими отдельными деятельностями и действиями в такой производственной цепочке. В последнем случае это означает, что продукт одной деятельности, являющийся элементом другой деятельности – исходным материалом или средством деятельности – не попал в нее или попал не вовремя.

В таком случае необходима специальная деятельность, стоящая над непосредственной производственной деятельностью, задача которой организовать наличие всех элементов производственной деятельности в нужное время в нужном месте (задача организации) и не допустить разрывов между отдельными деятельностями и действиями (координация) в пространстве и времени. Это и есть деятельность управления, или менеджмент (рис. 3).

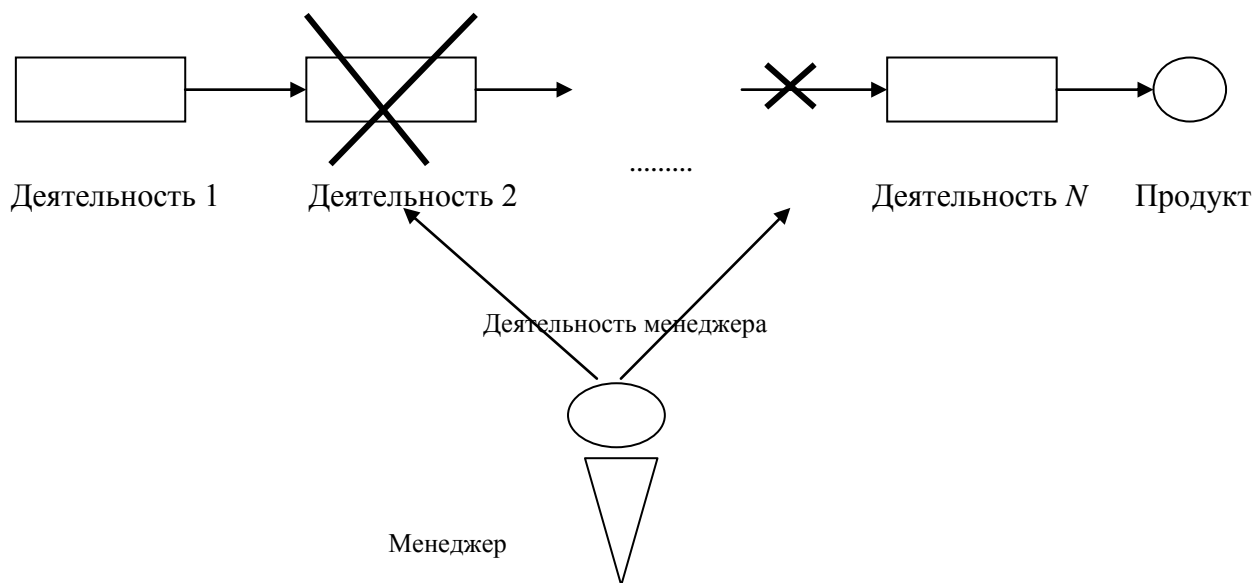


Рис. 3. Деятельность менеджера

### 1.2.2. Понятие цели и понятие стратегии

Основным *системообразующим* и *смыслообразующим* элементом деятельности является понятие цели. Цель является *системообразующим* элементом деятельности, потому что определяет требования к другим элементам деятельности. Цель является *смыслообразующим* элементом деятельности, потому что задает смысл действия человека. Теперь действия человека определяются не его психологическими реакциями и мотивами, а этой целью, и его действия теперь представляют не «поведение», а систему целенаправленных действий, т. е. именно «*деятельность*».

Можно выделить следующие **критерии цели**:

- а) цель должна быть конкретной и измеримой;
- б) цель должна быть срочной или временной. Бессрочных целей не бывает;
- в) цель должна быть реальной или достижимой в определенном временном горизонте;
- г) цели должны быть взаимозависимыми (согласованными и ранжированными). Несогласованность целей порождает хаос управления.

Принцип постановки целей в человеческой деятельности в соответствии с этими критериями носит название **SMART-принцип**.

*Стратегия есть способ достижения поставленной цели*<sup>1</sup>. Следовательно, стратегия, в сущности, и есть структура производственной деятельности, развернутая в пространстве и во времени. Однако достижение любой цели возможно различными способами. Поэтому стратегий может быть несколько. Стратегии выступают по отношению друг к другу альтернативами. *Альтернатива – это такой способ деятельности, который запрещает другие способы деятельности.*

**Постановка стратегических целей и выбор стратегии есть первый предмет деятельности менеджера.**

## 1.3. Понятие и признаки организации

### 1.3.1. Структура и признаки организации

**Организация** – группа лиц, взаимодействующих друг с другом с помощью материальных, экономических, правовых и других условий ради стоящих перед ними задач для достижения общей цели.

**Признаки организации:**

1. Наличие общей цели, к которой стремятся все члены организации.
2. Численность организации (число членов  $\geq 2$ ).

---

<sup>1</sup> Строго говоря, в менеджменте понятие «стратегия» не имеет однозначного толкования. (См.: Минцберг Г. Стратегический процесс. – СПб., 2000). Однако при всех различиях стратегия так или иначе понимается как «путь», ведущий к желаемым целям.

3. Разделение труда. Организация характеризуется внутренней расчлененностью или *структурой*. Нетрудно заметить, что структура организации есть форма реализации ее стратегии.

4. Наличие внутренних организационных процессов, отделяющих ее от процессов внешней среды.

5. Организационная культура. В каждой организации имеются совокупность установившихся традиций, символов, ритуалов и ценностей, которые возникают как средство укрепления организации и которые играют определенную коммуникативную роль.

Если имеются в наличии все эти четыре признака, то можно говорить с уверенностью о том, что мы имеем дело с организацией.

### **1.3.2. Механическая и органическая модели организации**

При планировании стратегии и проектировании организации возможны две концепции (модели) организации – механическая и органическая. Различия между ними определяются тем, *какие признаки организации для нас являются главными*.

#### **Механическая и органическая модели организации**

<b>Механическая модель</b>	<b>Органическая модель</b>
1	2
В организации происходит лишь то, что предусмотрено организационными правилами и распоряжениями руководства.	В организации происходят явления и процессы, не предусмотренные организационными правилами и даже противоречащие им.
Организационные правила и распоряжения безусловно выполняются.	Многие организационные правила и распоряжения остаются на бумаге.
Все в организации подчинено достижению единой организационной цели.	В организации существуют несколько целей, которые конкурируют друг с другом.
Между элементами организации существуют только те связи, которые предусмотрены организационной структурой.	Существуют многочисленные, разнообразные и неконтролируемые связи между организационными элементами.
Поведение членов организации является рациональным и управляемым.	Поведение членов организации подчинено удовлетворению их интересов и потребностей.
Отклонения в деятельности возникают в результате ошибок или случайностей.	Отклонения в деятельности порождаются глубокими организационными процессами.
Все отклонения от стандартов фиксируются и ликвидируются.	Многие отклонения от стандартов не замечаются, а некоторые даже закрепляются.
Рациональные и, по возможности, опережающие фиксация, анализ и решение возникающих проблем.	Организация реагирует на проблемы, только когда включаются ее защитные механизмы.



В основе решения проблем лежат организационные цели.	В основе решения проблем лежат цели и ценности, которые принимаются большинством членов организации.
Решения принимаются на основе проверенных знаний и рациональных процедур.	В принятии решений много субъективных и иррациональных моментов.

### 1.3.3. «Жизненный цикл» организации

Независимо от того, какой концепции придерживается менеджер, во всякой организации с самого начала возникают внутриорганизационные процессы. Эти процессы определяют жизненный цикл организации (рис. 4).

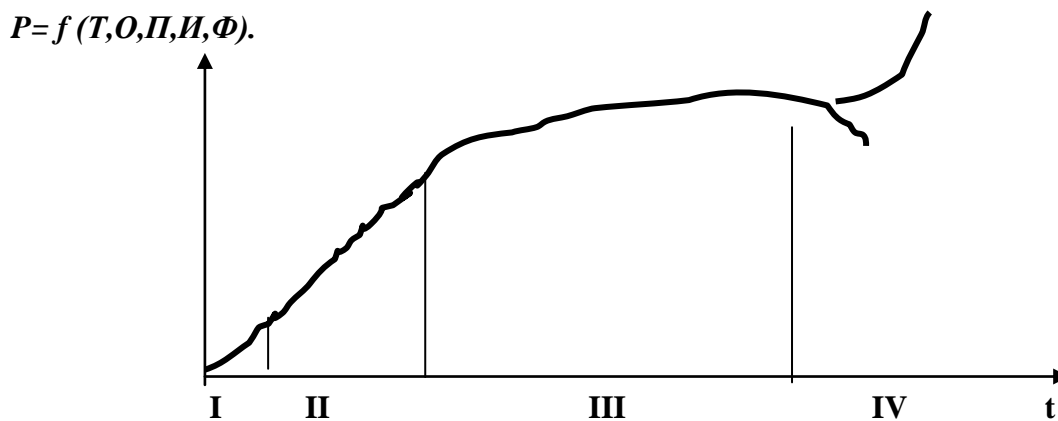


Рис. 4. Схема «жизненного цикла» развития организации

Этапы в жизни любой организации: «рождение, юность, зрелость, старость». Существует такое понятие как «критические точки» развития жизни организации, которые связаны с «исчерпанием» ресурсов организации. Эти ресурсы могут быть следующие: материальные (технологические – Т), организационные (административные – О), человеческие (П), финансовые (Ф) и информационные (И).

Старение организации является естественным этапом ее развития. Этот этап связан с достижением тех целей, которые стояли перед организацией. Достижение этого этапа означает смену целей и новый цикл развития организации. Переход на другой цикл развития возможен в двух вариантах:

во-первых, с сохранением основной производственной деятельности. Такой процесс в менеджменте называется *реструктуризацией* организации, поскольку предполагает, что новые стратегические цели и новая стратегия требуют перестройки организационной структуры предприятия;

во-вторых, переход на другой цикл развития организации может быть связан с переходом к другой производственной деятельности (с сохранением или не сохранением старой). Такой процесс в менеджменте называется *диверсификацией*, поскольку предполагает не только смену стратегии и организационной структуры предприятия, но и смену бизнеса, рынков, потребителей и т. п.

**Структура организации есть второй предмет деятельности менеджера.**

## **1.4. Персонал и функции менеджера**

### **1.4.1. Понятие персонала**

Персонал – это работники организации. Для менеджмента основную роль играют знания, умения и навыки работников, которые позволяют им выполнить соответствующую производственную деятельность. Управление персоналом включает в себя решение четырех задач:

1. Найм и увольнение работников;
2. Обучение и аттестация работников;
3. Мотивация и стимулирование работников;
4. Развитие работников и планирование карьеры.

### **1.4.2. Понятие персонала. Функции менеджера**

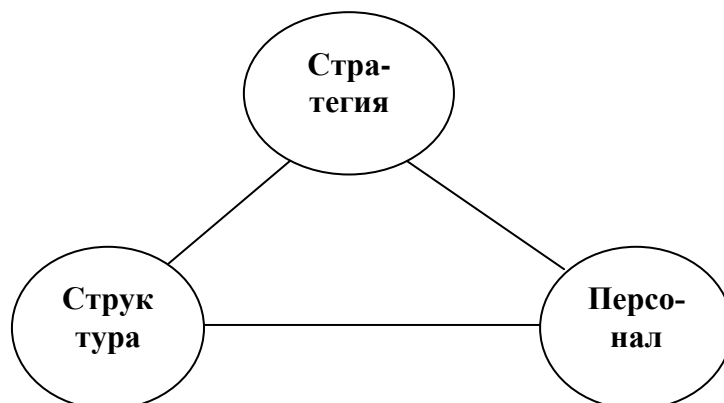
Таким образом, предметами деятельности менеджера являются стратегия, структура, персонал.

Предметы деятельности менеджера определяют его основные функции (по А. Файолю):

- планирование;
- организация;
- координация;
- управление;
- контроль.

### **1.4.3. Предметы деятельности менеджера**

Таким образом, предметами деятельности менеджера являются *стратегия, структура, персонал* (рис. 5). Это предметы так называемого *общего* или *генерального менеджмента*, характерного для верхнего уровня управления организацией. Топ-менеджеры высшего уровня должны уметь разрабатывать и реализовывать конкурентную стратегию, сформировать гибкую организационную структуру предприятия, подобрать команду ключевых менеджеров, отвечающих за управление основными сферами деятельности компании.



*Рис. 5. Предметные области деятельности менеджера*

Однако кроме этого выделяется управление самими основными областями деятельности предприятия, такими как:

- экономика и финансы;
- производство;
- маркетинг и сбыт;
- техническая политика и инновации;
- логистика;
- информация;
- формирование корпоративной культуры.

Это уже предметы так называемого *специального* или *объектного менеджмента*.

#### **1.4.4. Методы изучения менеджмента**

Методы изучения менеджмента: научный подход и опытный подход к менеджменту. Дескриптивная и нормативная теория менеджмента.

#### **Вопросы:**

1. Какие виды управления осуществлял на своем острове Робинзон Крузо?

2. Деятельность кого из перечисленных ниже лиц можно отнести к менеджменту: капитан корабля, министр, участник общего собрания акционеров, преподаватель в студенческой группе, президент компании, антрепренер рок-звезды, председатель правления банка, главный врач больницы, председатель городской думы, руководитель космического полета? Обоснуйте свой ответ, определяя задачи, функции и инструменты управления каждого из названных вами в качестве менеджеров лиц.

3. Опишите структуру деятельности менеджера.

4. Прокомментируйте признаки организации.

5. Укажите и обоснуйте, чем отличаются представления о природе организации в рамках механической и органической модели.

6. Укажите, какие функции менеджера становятся доминирующими на разных этапах жизненного цикла организации.

7. Прокомментируйте связь основных предметов менеджмента.

8. Опишите поведение Кота в сапогах с точки зрения менеджмента.

## Тема 2

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*2.1. Понятие стратегического менеджмента.*

*2.2. Инструменты стратегического управления.*

*2.3. Стратегии оздоровления предприятия.*

### Вопросы к усвоению:

1. Что собой представляют цели организации, и чем они определяются?
2. Что такое стратегическое управление?
3. Принципы стратегического управления.
4. Перечислить элементы стратегии предприятия.
5. Структура бизнес-плана.
6. Перечислить стратегии оздоровления предприятия.

## 2.1. Понятие стратегического менеджмента

### *2.1.1. Понятие стратегии. Функции миссии и целей в организации.*

#### *Стратегическое и ситуативное управление*

В классическом менеджменте **под стратегией** понимается детальный всесторонне разработанный план, направленный на достижение поставленных перед организацией целей<sup>2</sup>. Разработка стратегических планов существенно различается в зависимости от «уровня» организационной структуры организации. Обычно различают стратегию на корпоративном уровне и стратегию отдельных бизнес-единиц организации (СБЕ). Корпоративный уровень – это высший уровень организации, на котором определяется ее общая стратегия. Уровень бизнес-единицы – это уровень, на котором определяется стратегия в отношении продуктов и рынков данной бизнес-единицы.

Ключевым понятием корпоративной стратегии является понятие **«видения»** будущего организации<sup>3</sup>. **Корпоративное «видение»** – это ясное, выраженное текстуально представление о будущем организации, ее идеальный образ. Оно определяет общее направление деятельности организации, расширяет представление о ней. В отличие от «миссии» организации (которая «включается» в видение) видение означает не то, что нужно сделать, а то, к чему следует стремиться. В идеале корпоративное видение – это такой образ организации, который должен вдохновлять работников и сотрудников, инвесторов и клиентов.

«Видение» будущего организации включает в себя три важных элемента:

---

<sup>2</sup> Как уже отмечалось ранее, в современном менеджменте присутствует несколько иное представление о стратегии: стратегия не всегда понимается как план, а ее разработка как стратегическое планирование (см.: прил. 1). Однако в рамках российского бизнеса классическое или традиционное понимание по-прежнему находит широкое применение.

<sup>3</sup> См.: Руделиус У и др. Маркетинг. – М.: ДеНово, 2001. – С. 30-54.

1. основополагающие ценности организации;
2. Миссия организации;
3. Стратегические долгосрочные цели организации.

**Основополагающие ценности организации** – это «философия фирмы», т. е. основные ценности и принципы ведения дел, принятые в организации.

**Миссия предприятия** – есть социально-значимая функция предприятия. Миссия выражает роль организации, связанную с тем, что она удовлетворяет некую *общественную потребность*. Поскольку организация всегда создается для удовлетворения какой-то общественной потребности, то можно сказать, что миссия организации есть основная общая стратегическая цель организации. В заявлении, в котором определяется миссия бизнес-единицы (или всей организации), обычно указывается сфера ее деятельности (рынки и соответствующие товары). Нужно также отметить, что миссия организации несет не только **внешнюю**, но и **внутреннюю** смысловую нагрузку, поскольку определяет, чем является организация для работающих в ней людей.

Поэтому все стратегические цели организации определяются ее миссией. Миссия организации может меняться только в случае диверсификации бизнеса. Если у предприятия меняется миссия, то происходит и смена ее стратегических целей.

**Стратегические долгосрочные цели** – это стратегические плановые показатели деятельности, которые должна достичь организация в целом, чтобы реализовать свое корпоративное видение и миссию. Обычно для коммерческой организации различают следующие виды целей, каждый из которых предполагает свою стратегию достижения, свои достоинства и недостатки:

- **прибыль** – фирма стремится к максимизации прибыли в долгосрочной перспективе;
- **объем продаж** – когда размеры получаемой прибыли удовлетворяют фирму, она может сосредоточить свои усилия на поддержании или увеличении объема продаж, даже если при этом прибыльность не достигнет максимального уровня;
- **доля рынка** – фирма может остановить свой выбор на поддержании или увеличении своей доли на рынке, иногда поступаясь более высокими доходами, если на карту поставлены статус или престиж фирмы в отрасли;
- **сбыт товарных единиц**. Показатель объема продаж из-за влияния инфляционных процессов отнюдь не всегда отражает реальное положение дел. Поэтому фирма может сосредоточиться на поддержании или увеличении количества продаваемых единиц продукции;
- **качество**. Фирма может отдавать предпочтение поддержанию или повышению качества своих товаров, особенно если в прошлом оно было плохим;

- **благополучие сотрудников.** Фирма может признавать первостепенную значимость своих сотрудников, заявляя о своем стремлении создать им перспективы для карьерного роста и хорошие условия работ;
- **социальная ответственность.** Фирма может ставить перед собой цели, связанные с «выполнением» социальных обязанностей перед потребителями, сотрудниками, акционерами и т. д.

Стратегические долгосрочные цели предприятия **определяются, прежде всего, собственниками** организации и ключевыми менеджерами компании, исходя из его миссии и конкретных условий существования предприятия на рынке.

#### **Функции целей предприятия:**

- выражают философию организации, концепцию ее деятельности и развития;
- составляют основу выработки стратегии развития предприятия;
- цели составляют основу критериев для выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки результатов;
- выступают регулятором текущей деятельности;
- выступают организатором персонала;
- являются элементом имиджа фирмы.

В классическом менеджменте различают ситуационное и стратегическое управление. **Ситуационное управление** – управление в условиях, когда ситуация управления определяется внешними условиями и полностью не контролируется. Образно можно сказать, что не мы управляем ситуацией, а ситуация управляет нами. Принципы ситуационного управления следующие:

- **принцип реактивности:** причина поведения организации определяется условиями, а не целями;
- **принцип каузальности:** причина поведения определяется «прошлым» организации. Трактовка причины как совокупности обстоятельств, предшествующих во времени событию и вызывающих его;
- **принцип редуccionизма:** поведение организации зависит от поведения низовых ее звеньев: деятельность элементов определяет результат деятельности системы.

В отличие от этого **стратегическое управление** – это управление самими ситуациями или, точнее, созданием самих ситуаций через **управление деятельностью**. При стратегическом управлении ситуация управления определяется целью, а не внешними условиями. Принципы стратегического управления следующие:

- **принцип активности:** причина поведения определяется целями, а не условиями. Поведение организации определяется ее целями, а не условиями;
- **принцип саморазвития:** причина поведения организации находится в «будущем»;

- **принцип иерархичности:** поведение элементов организации определяется целями и поведением самой организации.

Противопоставление ситуационного и стратегического управления относительно. В реальности имеет место их сочетание с приоритетом стратегического управления.

### 2.1.2. Общая схема стратегического управления

Общая схема стратегического управления описывает основные этапы принятия решений в управлении долгосрочным развитием организации (рис. 6).

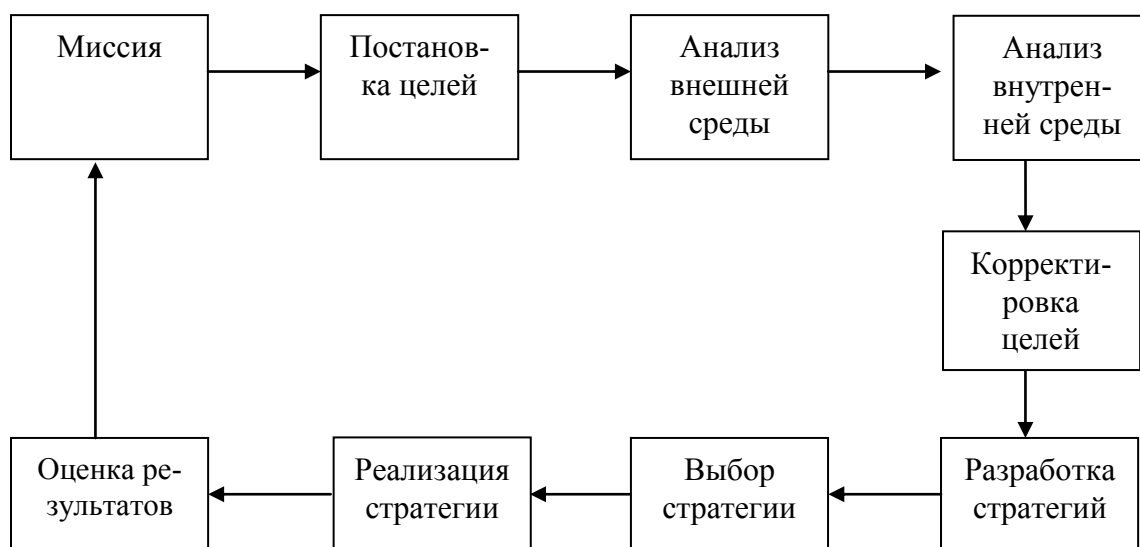


Рис. 6. Схема стратегического управления

Стратегическое планирование есть первый этап стратегического управления. Стратегическое планирование есть поиск ответов на следующие вопросы:

1. **Где мы находимся?** (Анализ ресурсов предприятия и факторов внешней среды).
2. **Куда мы хотим попасть?** (Постановка целей).
3. **Как мы туда попадем?** (Разработка стратегии и механизмов ее реализации.)

Решение этих проблем предполагает использование различных инструментов анализа.

## 2.2. Инструменты стратегического планирования

Под инструментами стратегического менеджмента понимаются методы подготовки и принятия управленческих решений, методики прогноза и анализа информации, различные виды матриц, отражающих соотношение экономических и производственных показателей предприятия.

### 2.2.1. Методы анализа внешней и внутренней среды предприятия

**А. PEST-анализ**<sup>4</sup> – это метод анализа факторов внешней среды, оказывающих влияние на деятельность предприятия на рынке в долгосрочной перспективе, а именно: политических, социальных, экономических и технологических факторов. Обычно эти факторы называются «факторами дальнего окружения», поскольку их влияние на деятельность предприятия опосредованно или «растянуто» в долгосрочной перспективе. Факторы группируются, а затем топ-менеджеры предприятия определяют экспертным путем степень влияния данных факторов на деятельность предприятия и возможность достижения им стратегических целей.

#### PEST-анализ

ПОЛИТИКА		Р	Экономика	Е
1	Выборы Государственной Думы РФ	1	Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад)	
2	Изменение законодательства РФ	2	Динамика курса рубля и ставка рефинансирования ЦБ РФ	
3	Отношение предприятия с правительством и федеральной властью в целом	3	Основные издержки предприятия, в том числе:	
4	Государственное влияние в отрасли, включая долю госсобственности	3.1	Затраты на энергоносители	
5	Государственное регулирование конкуренции в отрасли	3.2	Затраты на материалы, сырье, комплектующие	
6	Госзаказ	3.3	Затраты на освоение и подготовку производства	
...		3.4	Амортизация	
...		3.5	ФОТ и начисления	
...		3.6	Затраты на сбыт	
...		...		
Социум		S	Технология	T
1	Изменения в базовых ценностях населения	1	Государственная техническая политика	
2	Изменения в уровне и стиле жизни	2	Значимые тенденции в области НИОКР	
3	Отношение к работе и отдыху	3	Новые направления развития технологии	
4	Отношение к образованию	4	Оценки скорости изменения и адаптации новых технологий	
5	Изменения в структуре доходов	5	Технологические изменения, имеющие существенное значение для продуктов предприятия	

<sup>4</sup> См.: Попов С.А. Стратегическое управление. Модульная программа для менеджеров. Модуль 4. – М.: Инфра-М, 1999.



ПОЛИТИКА		Р	Экономика	Е
6	Изменения в структуре потребления		5.1	Продукт 1
...			5.2	Продукт 2
			5.3	Продукт 3
			...	...
			n	Продукт n
			6	Технологические изменения, имеющие существенное значение для производства
...			6.1	Изменение 1
...			6.2	Изменение 2
...			...	

**Б. SWOT-анализ**<sup>5</sup> – широко распространенный метод анализа стратегического положения фирмы, который заключается в анализе факторов внешней и внутренней среды предприятия и нахождении между ними «баланса». Поэтому данный метод иногда называется методом «стратегического баланса».

Суть метода заключается в том, что отдельно определяются факторы внутренней среды предприятия, которые в зависимости от поставленных предварительно стратегических целей разделяются на «сильные стороны», т. е. способствующие достижению стратегических целей компании, и «слабые стороны», т. е. препятствующие достижению таковых. Сильные или слабые стороны предприятия – это фактически те ресурсы, которыми предприятие располагает: материальные, финансовые, человеческие, информационные и административные ресурсы. Сильные и слабые стороны целиком определяются точностью и конкретностью формулировки стратегических целей: один и тот же фактор поэтому не может быть одновременно и сильной, и слабой стороной предприятия.

Аналогично анализируются факторы внешней среды, причем для этого можно использовать предварительно проведенный PEST-анализ, дополненный маркетинговым анализом конкурентной среды предприятия и поведения потребителей. Факторы внешней среды «разбиваются» на благоприятные и способствующие достижению целей компании (это «возможности» или «шансы»), и факторы, препятствующие этим целям («угрозы» или «риски»). Точно так же шансы и риски целиком определяются точностью и конкретностью формулировки стратегических целей.

На основании проведенного анализа факторов топ-менеджеры предприятия должны найти «баланс», т. е. взаимосвязь и влияние между факторами внутренней среды предприятия и факторами внешней среды. «Баланс» заключается, во-первых, в том, чтобы использовать сильные стороны предприя-

<sup>5</sup> См.: Попов С.А. Стратегическое управление. Модульная программа для менеджеров. Модуль 4. – М.: Инфра-М, 1999.; Молодчик А.В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал. – М.: Изд-во ВШЭ, 1997. С. 44-45.

тия в соответствии с возможностями, которые дает рынок, и «устранить» его слабые стороны, а во-вторых, в том, чтобы избежать с помощью сильных сторон рисков.

<b>Внешнее окружение</b>		<b>Организация</b>		
↓		↓		
Возможности		O	Сильные стороны	
S				
<b>1</b>		<b>1</b>		
<b>2</b>		<b>2</b>		
<b>3</b>		<b>3</b>		
<b>4</b>		<b>4</b>		
...		...		
...		...		
<b>N1</b>		<b>N1</b>		
Угрозы		T	Слабые стороны	
W				
<b>1</b>		<b>1</b>		
<b>2</b>		<b>2</b>		
<b>3</b>		<b>3</b>		
<b>4</b>		<b>4</b>		
...		...		
...		...		
<b>N1</b>		<b>N1</b>		

Рис. 7. SWOT-анализ

При построении матрицы SWOT применяют метод логико-смыслового моделирования<sup>6</sup>.

**В. SNW- анализ<sup>7</sup>** – это модификация SWOT-анализа (табл. 1), когда рассматриваются только сильные и слабые стороны компании в сравнении с конкурентами. В некоторых случаях сравнение идет по среднеотраслевым показателям, если таковые удастся собрать в результате маркетинговых исследований. SNW-анализ осуществляется путем обобщения экспертных оценок внешних экспертов-консультантов и топ-менеджеров компании.

<sup>6</sup> См. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования. – М., 2000. – С. 111-117.

<sup>7</sup> См.: Попов С.А. Стратегическое управление. Модульная программа для менеджеров. Модуль 4. – М.: Инфра-М, 1999.

## SNW-анализ

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
		<i>S</i> Сильная	<i>N</i> Нейтраль ная	<i>W</i> Слабая
1	2	3	4	5
1	Стратегия организации			
2	Организационная структура			
3	Финансы как общее финансовое положение, в том числе:			
3.1	Финансы как состояние текущего баланса			
3.2	Уровень бухучета			
3.3	Организационная структура управления финансами			
3.4	Доступность инвестиционных ресурсов (кредитов, размещения ценных бумаг и т. п.)			
3.5	Уровень финансового менеджмента			
4.	Конкурентоспособность продукта (в целом), в том числе:			
4.1	Продукт 1 (бизнес 1)			
4.2	Продукт 2 (бизнес 2)			
...				
N	Продукт N (бизнес N)			
5.	Структура затрат			
5.1.	Продукт 1 (бизнес 1)			
5.2.	Продукт 2 (бизнес 2)			
...				
N	Продукт N (бизнес N)			
7.	Система реализации (сбыта) продукта (в целом), в том числе:			
7.1	Как организационная структура			
7.2.	Как умение продавать			
7.3	Как материальная система (оборудование, оснащение и т. п.)			
8.	Информационная технология			
9.	Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов			
9.1.	Инновации как исследования и разработки			
10.	Способность к лидерству в целом (как синтез объективных и субъективных характеристик), в том числе:			

1	2	3	4	5
10.1	Способность к лидерству 1-го лица			
10.2	Способность к лидерству всего персонала			
10.3	Способность к лидерству как совокупность объективных факторов организации			
11.	Уровень производства (в целом), в том числе:			
11.1	Качество материальной базы			
11.2	Качество инженеров (ключевых производственных специалистов)			
11.3	Качество рабочих основного производства			
12.	Уровень маркетинга			
13.	Уровень менеджмента (т. е. качество и способность обеспечить рыночный успех предприятия в целом)			
14.	Качество персонала (в целом)			
15.	Качество торговой марки			
16.	Репутация на рынке			
17.	Репутация как работодателя			
18.	Отношение с органами власти (в целом), в том числе:			
18.1	С федеральным правительством			
18.2	С областными властями			
18.3	С органами местного самоуправления			
18.4	С налоговыми органами			
...				
18.k				
19.	Отношения с поставщиками комплектующих			
20.	Отношения со смежниками			
21.	Послепродажное обслуживание			
22.	Корпоративная культура			
23	Степень вертикальной интегрированности			
24	Стратегические альянсы			

В каждой строке трафарета необходимо поставить только один крестик: или в колонке *S*, или в колонке *N*, или в колонке *W*. «Крестик» означает выбор одной из альтернативных позиций. Альтернатива (*S* – «Сильнее и лучше, чем у конкурентов», *N* – «Такая же, как у конкурентов», «Среднестатистическая в отрасли», *W* – «Хуже и слабее, чем у конкурентов») – это интегральная и качественная оценка конкретной позиции внутренней среды анализируемого предприятия в данной конкретной ситуации относительно среднерыночного состояния в отрасли.

### 2.2.1. Портфельные стратегии

Портфельные стратегии применяют для стратегического анализа диверсифицированной компании. Матрица портфеля – это двухмерный график, иллюстрирующий стратегические позиции каждого вида деятельности диверсифицированной компании. Матрицы можно строить с использованием любой пары показателей стратегического положения. Всего существуют 46 различных портфельных матриц<sup>8</sup>. Однако для лучшей оценки обычно применяют пары интегрированных показателей.

**А. Портфолио-метод<sup>9</sup>** – это метод стратегического планирования развития предприятия, которое имеет несколько стратегических продуктов (причем последние находятся на разных стадиях своего жизненного цикла). Набор стратегических продуктов предприятия называется портфелем фирмы. При этом рассматриваются, во-первых, вся деятельность предприятия, во-вторых, деятельность самостоятельных центров внутри предприятия, называемых стратегическими (деловыми) единицами фирмы.

Портфолио-метод состоит из следующих этапов:

**1- этап.** Определение стратегических единиц фирмы.

Портфель предприятия составляют различные стратегические единицы фирмы (СЭФ), различающиеся по своим стратегическим продуктам, т. е. по гомогенности / гетерогенности групп товаров, видов деятельности, рынков.

**2-й этап.** Определение привлекательности рынка и позиции предприятия в конкурентной борьбе.

Положение каждой стратегической единицы фирмы определяется по двум параметрам: во-первых, по рыночной привлекательности продукта, во-вторых, по оценке положения предприятия в конкурентной борьбе. Обычно это делается опросом экспертов и заполнения определенной формы. Примеры опросных листов приведены ниже (см. табл. 2, 3).

Таблица 2

#### Опросник 1: определение привлекательности рынка

Позиция в конкурентной борьбе	Оценка	Средняя оценка
1	2	3
<b>1. Рост и размер рынка</b> Объем рынка <b>Месячный объем производства (продаж)</b> Степень насыщения рынка (= месячный объем производства / объем рынка)		
<b>2. Качество рынка</b> Рентабельность отрасли	1   _   _   _   _   5	

<sup>8</sup> См.: Логинов Г.В., Попов Е.В. Матричные методы стратегического планирования деятельности предприятия: Препринт. - Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2003.

<sup>9</sup> См.: Вайсман А. Маркетинг: 5 факторов успеха. Менеджмент: 10 шагов к успеху. - М., Финансы и статистика, 1993.

1	2	3
Жизненный цикл рынка (развивающийся, зрелый, стареющий рынок)		
Технологический уровень (по отношению к мировому уровню или другим отраслям)	1   _   _   _   _   _   5	
Защищенность технических ноу-хау	1   _   _   _   _   _   5	
Интенсивность инвестиций	1   _   _   _   _   _   5	
Число потенциальных потребителей		
Стабильность поведения потребителей	1   _   _   _   _   _   5	
Барьеры для вхождения на рынок новых фирм	1   _   _   _   _   _   5	
Требования к распространению товаров и услуг (существуют ли специальные требования или барьеры для продвижения товаров на рынке)	1   _   _   _   _   _   5	
Условия конкурентной борьбы (характер конкуренции: жесткая, умеренная, невыраженная)	1   _   _   _   _   _   5	
Наличие товаров – субституттов	1   _   _   _   _   _   5	
<b>3. Ситуация, касающаяся конкурентной борьбы</b>		
Интенсивность и структура деятельности конкурентов	1   _   _   _   _   _   5	
Диапазон цен		
Спрос (высокий – хорошо, слабый – плохо)	1   _   _   _   _   _   5	
<b>4. Ситуация с окружающей средой</b>		
Зависимость от конъюнктуры	1   _   _   _   _   _   5	
Действие инфляции	1   _   _   _   _   _   5	
Зависимость от законодательства	1   _   _   _   _   _   5	
Зависимость от общественного мнения	1   _   _   _   _   _   5	
Риск вмешательства со стороны государства	1   _   _   _   _   _   5	

В опроснике заданы шкалы, на которых эксперты «отмечают» свою оценку, а затем в крайней правой графе получают среднюю оценку экспертного опроса по каждому параметру.

**Оценка осуществляется по 5–балльной шкале, где:**

- 1** – очень плохо,
- 2** – плохо,
- 3** – удовлетворительно,
- 4** – хорошо,
- 5** – очень хорошо.

Таблица 3

**Опросник 2: определение позиции в конкурентной борьбе**

Позиция в конкурентной борьбе	Оценка	Средняя оценка
1	2	3
<b>1. Относительная позиция на рынке.</b>		
Доля на рынке	1   _   _   _   _   5	
Финансовые возможности предприятия	1   _   _   _   _   5	
Рентабельность	1   _   _   _   _   5	
Риск (степень утверждения на рынке)	1   _   _   _   _   5	
Потенциал маркетинга (имидж предприятия и вытекающие из этого отношения с потребителями)	1   _   _   _   _   5	
Потенциал маркетинга (преимущества в цене за счет качества)	1   _   _   _   _   5	
Потенциал маркетинга (времени доставки, сервиса, разнообразие ассортимента)	1   _   _   _   _   5	
<b>2. Относительный потенциал производства</b>		
Умение приспособить оборудование к изменяющимся условиям рынка	1   _   _   _   _   5	
Преимущества месторасположения предприятия	1   _   _   _   _   5	
Рост производительности труда	1   _   _   _   _   5	
Экологическая безопасность производственных процессов	1   _   _   _   _   5	
Обеспеченность энергией и сырьем	1   _   _   _   _   5	
<b>3. Относительная квалификация руководящих кадров и сотрудников</b>		
Профессионализм и компетентность	1   _   _   _   _   5	
Климат для инноваций	1   _   _   _   _   5	
Качество управления (высококвалифицированный менеджмент)	1   _   _   _   _   5	

Точно так же, как и в первом опроснике, здесь заданы шкалы, на которых эксперты «отмечают» свою оценку, а затем в крайней правой графе получают среднюю оценку экспертного опроса по каждому параметру.

**Оценка осуществляется по 5–балльной шкале, где:**

- 1** – очень плохо,
- 2** – плохо,
- 3** – удовлетворительно,
- 4** – хорошо,
- 5** – очень хорошо.

Полученные данные содержат разнокачественные и субъективные оценки. Для их усреднения и приведения к единой шкале измерения применяют известный статистический «метод взвешивания» параметров. Для определения значения выделенных факторов удобно работать с 3–балльной шкалой весовых коэффициентов:

- 3** – очень важный фактор,
- 2** – важный фактор,
- 1** – менее важный фактор.

Результаты «взвешивания» представляют в табличной форме (табл. 4 и 5).

*Таблица 4*

### Расчет весов (привлекательность рынка)

Привлекательность рынка	Значимость факторов (1-3)	Оценка факторов					Результат	Координата
		1	2	3	4	5		
Рост рынка и его развитие	3	x					3	
Качество рынка	3				x		12	
Конкурентная ситуация	2		x				4	
Ситуация, связанная с внешней средой	2					x	10	
Сумма	10						29	29:10=2,9



## Расчет весов (позиция в конкурентной борьбе)

Позиция в конкурентной борьбе	Значимость факторов (1-3)	Оценка факторов					Результат	Координата
		1	2	3	4	5		
Относительная позиция на рынке	2			x			9	
Относительный потенциал продукта	3					x	15	
Относительный потенциал НИОКР	3				x		12	
Относительная квалификация руководящих кадров	3				x		12	
Сумма	11						48	48:11=4,37

**3-й этап.** Построение общего портфеля фирмы.

На основании оценок рыночной привлекательности и позиции в конкурентной борьбе для каждой СЕФ строится общий портфель фирмы.

**4-й этап.** Построение целевого портфеля фирмы.

Если фактический портфель фирмы дает представление об областях деятельности предприятия на момент получения информации, то целевой портфель – о планируемых стратегиях для каждой из СЕФ.

**Внимание!** Самое главное при применении портфолио-метода – помнить, что опросники, шкалы, выбор весов для взвешивания и получения интегральной оценки каждый раз должны разрабатываться заново для специфических условий отрасли хозяйствования предприятия, специфики товара и конкурентной ситуации. Также каждый раз заново решается проблема подбора экспертов.

**Б. Матрица BCG<sup>10</sup>** – матрица Бостонской консалтинговой группы является инструментом портфельной стратегии. Она представляет собой рыночной поле, определяемое двумя осями: вертикальная ось характеризует скорость роста рынка – годовой показатель роста конкретного рынка или от-

<sup>10</sup> См.: Молодчик А.В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал. – М., Изд-во ВШЭ, 1997. – С.49-51.

расли, в которой действует соответствующая СБЕ. Горизонтальная ось характеризует положение анализируемого предприятия относительно конкурентов – обычно относительно ведущего конкурента.

Вертикальная ось обычно имеет шкалу от 0% до 20%, хотя на практике в зависимости от отрасли эти показатели могут быть и выше. Поэтому деление по этой шкале рынка на зону «высоких и низких показателей роста» является произвольным. Горизонтальная ось определяет положение СБЕ относительно ведущего конкурента по отношению объемов производства или продаж. Обратим внимание на то, что доля рынка по отношению к ведущему конкуренту измеряется нелинейной шкалой: 1 означает равенство объемов с ведущим конкурентом<sup>11</sup>.

Все рыночное поле разделено на 4 квадранта, характеризующие разные рыночные возможности, в зависимости от развития самого рынка (ось У) и конкурентной ситуации на нем (ось Х). Эти квадранты имеют имена, соответствующие оценке положения предприятия в этом квадранте – «Бедные собаки», «Дойные коровы», «Дикие кошки», «Звезды». Положение предприятия, т. е. «попадание» в тот или иной квадрант, осуществляется экспертным или аналитическим путем (схожим с портфолио-методом). Поскольку эти квадранты характеризуют различные рыночные возможности для предприятия, определение положения нахождения всего предприятия или его отдельных СБЕ означает определение его рыночной стратегии. Определение положения СБЕ на матрице БКГ сразу же определяет возможную стратегию. Попадание в квадрант «Бедные собаки» означает крайне плохое положение предприятия, из которого только один выход – ликвидация бизнеса. Более привлекательным является квадрант «Дойные коровы», само название которого говорит об устойчивом бизнесе, который может являться источником инвестиций в другие только еще начинающие развиваться СБЕ. На матрице направления инвестиций («изъятие капитала») в более выгодные стратегические продукты, находящиеся в квадрантах «Звезды» и «Дикие кошки», показаны **сплошными стрелками**. Квадрант «Дикие кошки» характеризует интенсивно развивающийся рынок с очень жесткой конкуренцией.

Заметим, что на матрице БКГ хорошо видна эволюция любого стратегического продукта и соответствующей СБЕ фирмы, т. е. ее жизненный цикл: он отражен на матрице **пунктирной стрелочкой**. Всякий бизнес в процессе своего жизненного цикла проходит следующие этапы:

1. Этап **зарождения** (квадрант «Дикие кошки»), когда спрос на соответствующий товар очень велик.
2. Этап **развития** (квадрант «Звезды»), характеризующийся наивысшим спросом.
3. Этап **зрелости** (квадрант «Дойные коровы»), когда спрос устойчив, хотя уже и не предполагает прежних доходов и прибылей.

---

<sup>11</sup> По другой методике конкурентное положение сравнивается не с ведущим, а со «средним» конкурентом; однако это во многом определяется типом рынка – чистой или монополистической конкуренцией, монополией или олигополией.

4. Этап старости («Бедные собаки»), когда спрос на соответствующий товар падает.

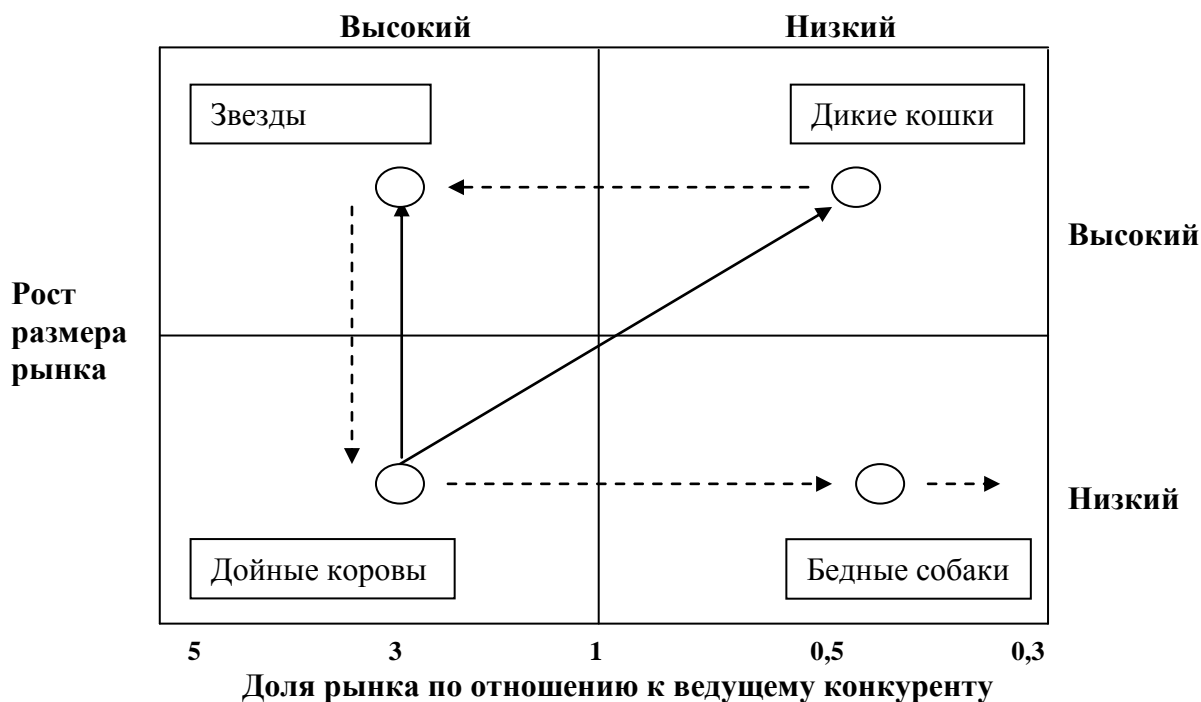


Рис. 8. Матрица Бостонской консалтинговой группы

Матрица БКГ имеет значительные достоинства: наглядность, возможность сравнения различных СБЕ фирмы, четкое определение роли СБЕ в общем портфеле фирмы. Недостатки этого метода в следующем:

- зачастую трудно получить информацию для оценки положения СБЕ;
- при таком подходе обычно СБЕ рассматриваются как совершенно независимые. Между тем, они могут использовать одни и те же ресурсы фирмы – персонал, оборудование, информацию и т. д.;
- трудно мотивировать работников СБЕ квадранта «Бедные собаки» или «Дойные коровы», которые практически не имеют шансов на получение дополнительных ресурсов.

**В. Матрица McKinsey<sup>12</sup>** является более совершенным инструментом построения портфельной стратегии, поскольку не только определяет рыночную ситуацию и положение предприятия на рынке, но сразу же указывает возможную стратегию. Положение предприятия определяется относительно ведущего конкурента путем сравнения различных параметров: объемов производства или продаж в единицу времени, потенциала НИОКР, потенциала производительности труда, финансовой устойчивости предприятия и т. п. известным методом «взвешивания». Активность на рынке также определяется

<sup>12</sup> См.: Молодчик А.В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал. - М., Издательство ВШЭ, 1997. - С.51-52.

через интегральную оценку различных параметров: роста спроса, темпов производства, темпов продаж, оценки активности различных групп потребителей и т. п. (рис. 9).

<b>Активность на рынке</b>	<b>Степень</b>	<b>Высокая</b>	<b>Средняя</b>	<b>Низкая</b>
	<b>Высокая</b>	Удерживать или расширять лидерство на рынке	Инвестирование	Инвестирование или уход с рынка
	<b>Средняя</b>	Удерживать лидерство на рынке	Рост или уход с рынка	Уход с рынка, постепенное сокращение инвестиций
<b>Низкая</b>	Изъятие основного капитала, избирательная оборонительная стратегия	Постепенное сокращение инвестиций, изъятие основного капитала	Сокращение инвестиций	

Рис. 9. Позиция в конкурентной борьбе

Существует усовершенствованная матрица McKinsey-GE, которая применяется для сравнения всего портфеля фирмы. В этом случае идет оценка различных стратегических продуктов, соответствующих стратегических направлений деятельности и соответствующих рынков. Ниже приведена матрица McKinsey-GE, построенная для одного из предприятий, производящих системы связи (рис. 10).

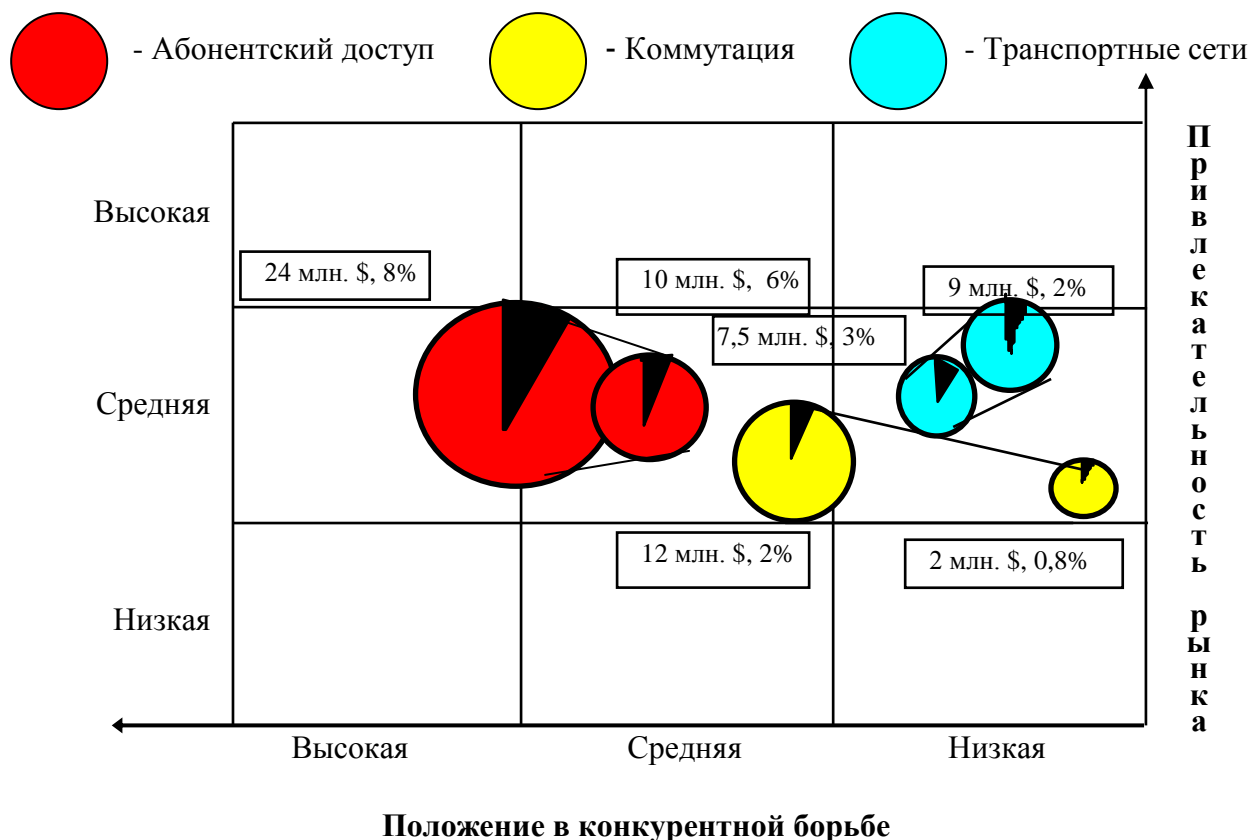


Рис. 10. Матрица McKinsey

Здесь кругами разного цвета обозначены разные стратегические продукты. Величина радиуса кругов в масштабе отражает емкость рынка или объем реализации продукта на рынке. Сегментом отражается доля предприятия в совокупном объеме продаж на рынке. На матрице отражены нынешнее и перспективное состояние рынка и указаны параметры стратегического развития предприятия по каждому стратегическому продукту в величине доли рынка.

### 2.2.2. Матрица М. Портера и выбор базовых конкурентных стратегий<sup>13</sup>

Матрица М. Портера представляет собой технику определения воздействия пяти сил конкуренции (рис. 11).

Внимательный анализ относительно каждой из выделенных сил конкуренции показывает, что конкурентные преимущества организации связаны либо с выигрышем в **цене** продукции, либо в **качестве** в широком смысле слова, включая в себя маркетинг, ориентацию на отдельные группы потребителей, качество продукции и обслуживание клиентов, сервис продаж, предпродажное и гарантийное обслуживание и т. д. Именно эти два фактора определяют выбор базовых конкурентных стратегий (БКС) для любого предприятия.



Рис. 11. Матрица М. Портера

<sup>13</sup> См.: Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. – М., Инфра -М, 2000. – С. 83-97.

В основе концепции БКС лежит идея, что каждая стратегия базируется на определенном конкурентном преимуществе (табл. 6).

Таблица 6

### Конкурентное преимущество

	Уникальность товара с точки зрения покупателя	Низкие издержки
Весь рынок	D Дифференциация	CL Лидерство по издержкам
Конкретный сегмент	FD Фокусирование	FCL Фокусирование

В реальном бизнесе практикуют следующие три БКС:

- **Стратегия дифференциации.** Целью стратегии является придание продукту-услуге отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов. Несмотря на то, что наличие отличительных качеств требует, как правило, более высоких издержек, успешная дифференциация позволяет компании добиться большей рентабельности за счет того, что рынок готов принять более высокую цену.

- **Стратегия лидерства по издержкам.** Суть стратегии – удержание низких издержек по всей цепочке стоимости по сравнению с конкурентами.

- **Стратегия фокусирования.** Суть стратегии – специализации на нуждах одного сегмента или конкретной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Цель ее – удовлетворить потребности выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, но только в рамках целевого сегмента. Другими словами, стратегия фокусирования разбивается на две стратегии: фокусированное лидерство по издержкам и фокусированную дифференциацию.

### 2.2.3. Разработка стратегий развития предприятия. Техника сценариев<sup>14</sup>

На основании анализа факторов внешней и внутренней среды, построения портфельной стратегии предприятия и выбора БКС осуществляется собственно разработка стратегии развития предприятия.

#### Типология стратегий роста

##### А. Стратегии роста в зрелых и зарождающиеся отраслях:

1. **Стратегия проникновения:** *развивать продажи выпускаемых товаров на существующих рынках, т.е.:*

- развитие первичного спроса;

<sup>14</sup> См.: Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: европейская перспектива. – СПб.: Наука, 1995. – С. 313-351.

- увеличение доли рынка;
- приобретение рынков;
- защита положения на рынке;
- рационализация рынка (эффективная логистика);
- организация рынка (установление правил игры на рынке за счет политического фактора, создание профессиональных организаций производителей).

**2. Стратегия развития рынка:** *развивать продажи выпускаемых товаров на новых рынках, т. е.:*

- выделить новые целевые сегменты;
- освоить новые каналы сбыта;
- проникнуть на новые географические рынки.

**3. Стратегия развития через товары:** *развивать продажи выпускаемых товаров на существующих рынках, предлагая новые или улучшенные товары, т. е.:*

- добавление новых характеристик товаров;
- расширение товарной гаммы;
- улучшение качества;
- приобретение гаммы товаров (расширить ассортимент, приобретение торговой марки, совместное предприятие (стратегические альянсы);
- рационализация гаммы товаров (стандартизировать ассортимент, не выпускать второсортные или низкорентабельные товары).

Основной инструмент стратегий роста в пределах базового рынка (отрасли) – **товарная политика и анализ сегментации.**

## **Б. Стратегия роста в интенсивно развивающихся отраслях:**

**1. Стратегии вертикальной интеграции «назад» (контроль поставок), т. е.:**

- создание совместных или собственных предприятий, занимающихся поставками основных сырьевых материалов;
- картельные соглашения с поставщиками сырья об общей системе поставок, позволяющие контролировать условия поставок.

**2. Стратегии вертикальной интеграции «вперед» (контроль продаж), т. е.:**

- создание собственной сети розничной торговли;
- картельные соглашения с розничными продавцами об общих условиях реализации продукции;
- участие в создании дилерской сети розничной торговли.

### **3. Стратегии горизонтальной интеграции (приобретение конкурентов, «поглощение»), т. е.:**

- приобретение контрольного пакета предприятия конкурента;
- разработка единой продуктово-маркетинговой стратегии;
- разработка единой рекламной стратегии;
- управление различными брендами.

Основной инструмент стратегий роста в интенсивно развивающихся отраслях – **договорная политика и логистика.**

### **В. Стратегии роста в затухающих и «фрагментарных» отраслях:**

#### **1. Концентрическая диверсификация, т. е.:**

- выбор перспективной стратегической зоны хозяйствования;
- четкая сегментация рынка и выделение своих групп потребителей;
- производство нового стратегического товара для основной группы потребителей;
- концентрация маркетинга на продвижении нового товара для узкого и специфического сегмента рынка.

#### **2. Частая диверсификация, т. е.:**

- выбор перспективной стратегической зоны хозяйствования;
- ликвидация производства старого товара и «перевод» всех активов в производство нового товара;
- «закрепление» на новом рынке за счет концентрации маркетинга на продвижении новой торговой марки (бренда) предприятия.

Основной инструмент стратегий роста в затухающих или фрагментарных отраслях – **управление активами, производственная и продуктово-маркетинговая стратегии предприятия.**

Конкретизация стратегии развития предприятия осуществляется путем разработки **функциональных подстратегий** предприятия: *продуктово-маркетинговой (сбытовой), производственной, финансовой, стратегий развития персонала*<sup>15</sup>. Конкретным инструментом разработки этих подстратегий является **техника сценариев**<sup>16</sup>. Общая схема техники сценариев отражена ниже (рис. 13).

<sup>15</sup> См.: Попов С.А. Стратегическое управление. Модульная программа для менеджеров. Модуль 4. – М., Инфра-М, 2000.

<sup>16</sup> Молодчик А.В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал. – М., Изд-во ВШЭ, 1997. – С. 48-49.





Рис. 13. Алгоритм техники сценариев

### 2.3. Стратегии оздоровления предприятия<sup>17</sup>

Одной из целей стратегического управления может быть **оздоровление (санация)** предприятия.

**Оздоровление (санация) предприятия** означает систему управленческих мероприятий по выводу предприятия из кризиса. Под кризисом мы будем понимать ситуацию, в которой предприятие не может нормально осуществлять свою основную деятельность.

Санация состоит из 2 этапов: диагностики проблем предприятия и разработки системы мер выхода из кризиса.

#### 1-й этап. Диагностика проблем предприятия

<sup>17</sup> См.: Молодчик А.В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал. – М., Изд-во ВШЭ, 1997. – С. 68-91.

Обычно для диагностики проблем предприятия применяют такие методы, как опрос, построение матрицы ликвидности, привлечение консультантов, или их комбинацию.

### **А. Опрос**

Опрос ключевых менеджеров является широко распространенной процедурой для диагностики проблем предприятия.

*Преимущества:*

- быстрота и дешевизна;
- выяснение мнений ключевых менеджеров, деятельность которых определяет успех развития предприятия.

*Недостатки:*

- субъективность мнений;
- позиционность мнений, т. е. зависимость от типа деятельности менеджера и его места в организационной структуре;
- влияние результатов опроса на отношения между ключевыми менеджерами и возможность конфликтов.

### **Б. Матрица ликвидности**

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия и построение матрицы ликвидности предприятия являются важнейшим средством диагностики проблем предприятия. Этот метод связан, прежде всего, с исследованием финансовых результатов менеджерских решений.

*Преимущества:*

- объективность анализа;
- независимость от социальной структуры команды менеджеров.

*Недостатки:*

- ретроспективность анализа;
- формальность анализа;
- невозможность спроектировать мероприятия санации.

### **В. Привлечение команды внешних консультантов**

Обращение к консультантам является широко применяемым в мире опытом.

*Преимущества:*

- «невмешательство» в организационные и производственные процессы;
- наличие квалифицированной помощи;
- обучение персонала.

*Недостатки:*

- реализация проектов консультантов, осуществляемая командой менеджеров предприятия;
- сложность внедрения рекомендаций консультантов по организационным проблемам и проблемам персонала;

- невозможность работы с собственностью и инвестициями предприятия;
- сложность оценки зависимости услуг консультантов от финансовых результатов работы предприятия;
- дороговизна услуг.

*Заметим, что диагностика проблем предприятия может быть частью и постоянно действующим механизмом стратегического управления вообще.*

## **2-й этап. Выработка стратегии оздоровления.**

Выработка и реализация стратегии оздоровления предприятия состоят из краткосрочных и долгосрочных мероприятий.

### **Краткосрочные мероприятия:**

- немедленное снижение издержек и обеспечение ликвидности;
- формирования доверия к руководству и сотрудникам;
- возвращение доверия кредиторов и инвесторов.

### **Долгосрочные мероприятия:**

Существуют 4 основных варианта стратегий оздоровления предприятия (табл. 7):

- **Стратегия «бегства»** – подчинение сильному конкуренту, медленный уход с рынка, быстрый уход с рынка, ликвидация предприятия.
- **Стратегия «компромисс»** – «слияние» предприятий, договоренность о союзе и борьбе против общих конкурентов.
- **Стратегия «делегирования»** – означает сохранение предприятия за счет полной или частичной самостоятельности – передача прав новому собственнику, передача прав кредиторам, передача прав предприятию, имеющему интерес к этому рынку (продажа).
- **Стратегия «борьба»** – проведение агрессивной политики захвата рынка, выжидание удобного момента для нападения, активная защита путем объединения с другим предприятием, активная защита с временным отступлением на рынке.

### Варианты стратегий оздоровления предприятия

Варианты стратегий	Содержание стратегии	Характер структурных изменений
Бегство	Уход с рынка или ликвидация	Никаких структурных изменений
Компромисс	Кооперация с конкурентами в виде союза или совместного предприятия	Изменение структуры, осуществляемое совместно с партнером.
Делегирование	Просьба о помощи и дотациях, передача прав управления	Изменение структуры, исходя из условий помощи.
Борьба	Завоевание рынка или удержание позиций на нем	Провести необходимые структурные изменения как можно быстрее.

Основными факторами при проведении оздоровления на предприятии являются: во-первых, воля собственника к изменению положения на предприятии; во-вторых, наличие команды управленцев, желающих изменений; в-третьих, воля персонала к этим изменениям. Поэтому важнейшими принципами санации предприятия являются следующие:

- оздоровление всегда начинает собственник;
- при оздоровлении предприятия необходимо сильное (авторитарное) управление;
- программа оздоровления должна состоять из простых и «прозрачных» шагов и мероприятий.

#### 3-й этап. Реализация стратегии оздоровления

Этот этап включает в себя реализацию системы мер по оздоровлению предприятия. Строго говоря, он включает в себя все особенности реализации стратегии вообще.

### 2.4. Критерии эффективной стратегии

Эффективная стратегия останется мертвой идеей без следующих шагов:

- к разработке стратегии необходимо привлекать ключевой персонал;
- должен действовать принцип «сам придумал – сам реализовал»;
- изменение системы мотивации согласно стратегии развития;
- достижение новых стратегических установок невозможно без изменения организационной структуры предприятия;
- достижение новых стратегических установок невозможно без изменения культуры предприятия;
- все стратегические планы должны быть четко задокументированы.

*В современном менеджменте разрабатываются новые методы и подходы к стратегическому управлению предприятием (прил. 1).*

### **Вопросы:**

1. Ответьте, существуют ли на Вашем предприятии четко сформулированная и доведенная до персонала стратегия?
2. Проанализируйте, кто и как реализует стратегический менеджмент на вашем предприятии.
3. Проанализируйте принципы стратегического и ситуативного управления.
4. Укажите сильные и слабые стороны Вашего предприятия. Обоснуйте свой вариант ответа.
5. Назовите достоинства и недостатки портфельных стратегий.
6. Покажите взаимосвязь матрицы М. Портера и выбора БКС.
7. Составьте список характеристик привлекательности рынка и конкурентной ситуации для Вашего предприятия.
8. Определите стратегию роста для Вашего предприятия и обоснуйте свой выбор на основании характеристики отраслевых процессов.
9. Проанализируйте необходимость и содержание оздоровления на известном Вам плохо работающем предприятии.

## Тема 3

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

- 3.1. Основные понятия теории организаций.
- 3.2. Общие правила построения организаций.
- 3.3. Типы организационных структур
- 3.4. Организационная структура предприятия.
- 3.5. Руководство организацией.

### Вопросы к усвоению:

1. Что такое организация?
2. Правила построения (проектирования) организационных структур управления.
3. Типы организационных структур управления. Их достоинства и недостатки.
4. Понятия централизации и децентрализации в организациях.

### 3.1. Основные понятия теории организаций

**Организация** – группа лиц, взаимодействующих друг с другом с помощью материальных, экономических, правовых и других отношений ради стоящих перед ними задач для достижения общей цели.

**Организационная структура управления** – это распределение прав и обязанностей (функций) между отдельными подразделениями и работниками предприятия и правила взаимоотношений между ними.

Нужно иметь в виду, что организационная структура – есть система, состоящая из функциональных мест и связей подчинения-исполнения между ними. Другими словами, в нее «входят» функции, но не конкретные люди. Поэтому при исследовании организации важно понимать, что в ней возникают *объективные организационные процессы*, которые не зависят от наполняющих ее людей, но зависят от типа организационной структуры, от правил распределения функций, определения обязанностей и полномочий.

### 3.2. Общие правила построения организаций

В теории управления существуют правила построения организационных структур предприятия, а именно:

- Технология производства продукта (цели организации), лежащая в основе построения. Производство первично, а структура управления вторична.
- Разделение труда по типам деятельности (продуктам).
- Специализация и персональная ответственность.
- Конкретный результат, соответствующий выполнению каждой работы, определяющий полезность человека или подразделения для организации:

$$\text{Результат} = (\text{Работа} + \text{Ресурсы}) \times \text{Э}_{\text{орг}} \times \text{К} \times \text{М},$$

где,  $\text{Э}_{\text{орг}}$  – эффективность построения организации;

$\text{К}$  – квалификация работников;

$\text{М}$  – мотивация работников.

Величины “Работа” и “Ресурсы” определяются в стоимостном выражении по фактическим затратам.

- Материальная заинтересованность работника: правило «своего кармана».
- Управляемость организацией (обратная связь).

### 3.3. Типы организационных структур

Существуют несколько классических типов организационных структур управления. Рассмотрим достоинства и недостатки каждого из них.

#### 3.3.1. Функциональная (линейно-функциональная) структура

Вся работа делится на определенные функции (рис. 14).

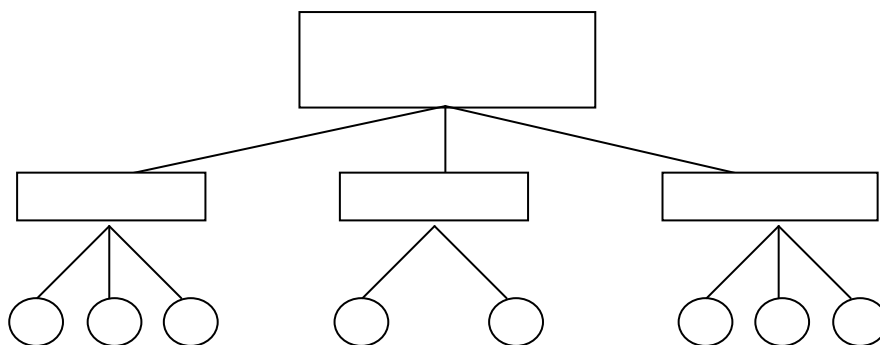


Рис. 14. Функциональная (линейно-функциональная) структура

Здесь прямоугольниками и кругами обозначены подразделения, а вертикальными линиями – связи подчинения.

*Достоинства:*

- хорошая координация всех функций;
- профессиональная специализация;
- высокое качество решения технических проблем;
- хорошая степень контроля выполнения производственных задач;
- медленный рост затрат на единицу продукции при увеличении объема производства.

*Недостатки:*

- Плохая коммуникация между функциональными подразделениями.
- Концентрация всех решений на вершине. Это приводит во-первых, к увеличению времени решения проблем, во-вторых, к искажению передаваемой информации и, в-третьих, к увеличению затрат на передачу информации.

- Трудности в установлении виновных при возникновении конфликтов.
- Наличие у каждого подразделения собственных целей и отсутствие заботы о целях других подразделений и общей цели организации. Поэтому возникают два организационных процесса, во-первых, явление «департаментализации» («чести мундира») и, во-вторых, явление «субоптимизации», которые находят выражение в том, что каждое подразделение работает эффективно, а вся организация в целом терпит убытки.
- Специализация работников лишь в своих профессиональных качествах и неучастие в управлении организацией.
- Отсутствие пластичности у такой организационной структуры к изменениям и перестройкам.

*Функциональная организация эффективна:*

- для предприятий со стабильным характером производства и действующим в относительно стабильной рыночной среде;
- для предприятий со сложной технологией производства и для работ, которые хорошо делятся на функции;
- для организаций с опасной технологией производства.

### 3.3.2. Продуктовая (дивизиональная) структура

Продуктовая, или дивизиональная, организационная структура управления имеет место, когда в организации существуют независимые друг от друга производственные подразделения, связанные с разными видами деятельности (рис. 15).

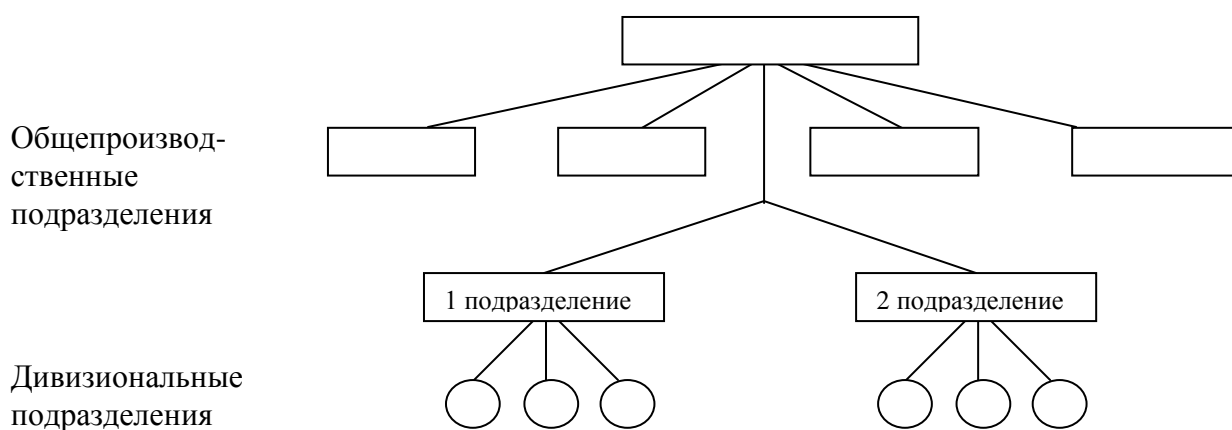


Рис. 15. Продуктовая (дивизиональная) организационная структура

#### *Принципы построения продуктовой организационной структуры*

- территориальный;
- по видам продукции или услуг;
- по группам потребителей.



*Достоинства:*

- быстрая реакция и гибкость при изменении среды;
- ориентация на потребителей;
- хорошая координация внутри подразделений;
- при возникновении проблемы постоянная возможность установить, кто виноват;
- развитие не только профессионализма, но и управления, т. к. каждое подразделение работает самостоятельно.

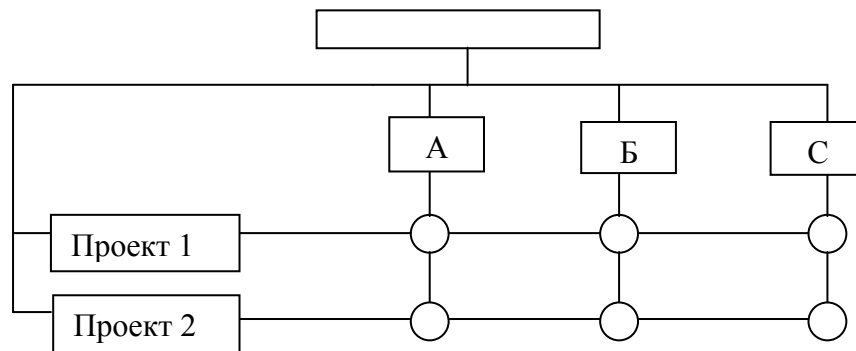
*Недостатки:*

- плохая координация между подразделениями;
- руководство между подразделениями только по формальным показателям;
- конкурентная борьба за ресурсы между дивизионами.

При продуктовой организационной структуре возможна и финансовая независимость подразделений. Тогда говорят о наличии в структуре организации независимых бизнес-единиц (СБЕ).

### **3.3.3. Матричная структура**

В современных условиях, когда предъявляются высокие требования к качеству продукта, быстрым организационным инновациям при ограниченных ресурсах и т. п., появились организации с матричной структурой управления. Матричная структура создается для решения срочных (временных) проектов, характеризуется двойным подчинением, обладает большой гибкостью (рис. 16).



*Рис.16. Матричная структура*

*Достоинства:*

- большая гибкость и адаптированность к среде;
- очень хорошая коммуникация;
- очень интересный и содержательный труд: развитие работника не только как профессионала, но и как личности;
- относительная «дешевизна» организационной структуры.

*Недостатки:*

- путаница и напряженность, вызванная двойной системой команд;

- сильный конфликт и борьба за ресурсы между функциональными и дивизиональными подразделениями;
- перегруженность работников;
- возможность халтурного выполнения работ.

### 3.3.4. Проектный тип организации

Командный тип организации относится также к гибким системам управления, сочетающим административный контроль и производственную, а часто и финансовую самостоятельность. В стабильной организации формирование временного трудового коллектива часто ведет к закреплению его как отдельного подразделения и увеличению общего числа подразделений. При командной организации этого нет.

Под каждую задачу создается определенная команда исполнителей проекта, и эта команда действует, пока проект не будет реализован (рис. 17).

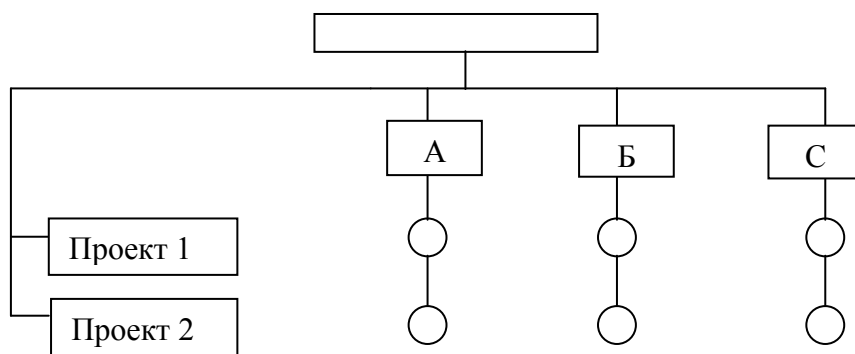


Рис. 17. Проектный тип организации

#### Принципы формирования команд:

1. В команде должны быть все необходимые социальные роли (генератор идей, критик, аналитик, медиатор, пионер, шершавый член команды).
2. В команде должен быть хороший психологический климат. Лучше всего, если члены команды уже имеют опыт совместной работы.
3. Эти отношения не должны быть слишком тесными, чтобы люди могли критиковать друг друга.
4. Необходимо, чтобы формальный лидер команды (руководитель) был одновременно лидером неформальным.

#### Достоинства:

- возможность решения перспективных, стратегических, наукоемких проектов, адаптирующих организацию к рыночным изменениям;
- высокая трудовая мораль в командном подразделении;
- высокая междисциплинарная коммуникация в командном подразделении.

*Недостатки:*

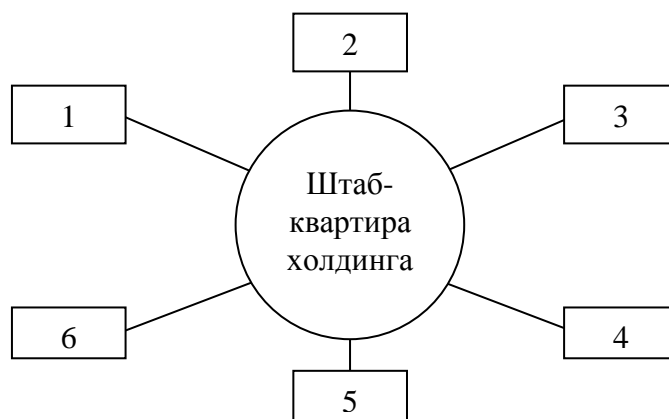
- организационный конфликт между командными и линейными подразделениями. Этот конфликт носит тройкий характер:
  - конфликт целей,
  - борьба за ресурсы,
  - межличностный конфликт между работниками разных подразделений.
- трудность контроля со стороны руководства эффективности работы команды;
- организационный конфликт между несколькими командными подразделениями. Этот конфликт сопровождается следующим организационным эффектом: когда ухудшаются отношения между командными подразделениями, так сразу улучшаются отношения между командными и линейными подразделениями.

### **3.3.5. Сетевая структура (холдинг)**

Сетевая структура управления представляет собой объединение различных предприятий, производственно, финансово и организационно не связанных между собой, но имеющих одного **собственника**. Сетевая структура организации возникает тогда, когда организация либо вырастает в размерах, либо разбросана территориально, либо занимается разнообразной деятельностью. В центре – руководство с самыми общими функциями управления (взаимодействия со стратегическими партнерами и клиентами, политическая деятельность, общее руководство финансами и т. п.), все подразделения автономны, независимы, финансово самостоятельны, но подконтрольны (рис. 18).

*Функции управляющей компании (штаб-квартиры) холдинга:*

1. Стратегическое развитие всего холдинга.
2. Контроль финансовых потоков предприятий холдинга.



*Рис. 18. Сетевая структура управления*

*Достоинства:*

- конкурентно-способная форма;
- уменьшение административных расходов;
- быстрая реакция на изменения внешней среды.

*Недостатки:*

- сепаратизм и центробежные реакции;
- возникновение двойной лояльности – центру и своей фирме;
- ослабление контроля за деятельностью подразделений.

Ни один тип организационной структуры управления не является идеальным: приобретая достоинства организационной структуры, мы вместе с тем приобретаем и недостатки.

### **3.4. Руководство организацией**

Руководство организаций включает в себя не только стиль принятия решений первым лицом организации, но и некоторые правила, которые определяются объективной природой организации, в частности, ее организационной структурой. От типа организационной структуры управления зависят возникающие в организации процессы, совершенно независимые от людей, входящих в нее. Поэтому при создании организации ее проектировщик выбирает не только тип организационной структуры управления, но и определенные законы ее функционирования. К последним относятся **централизация** и **децентрализация**.

#### **3.4.1. Делегирование полномочий**

Менеджмент – это процесс управления, направленный на достижение целей организации. Главными субъектами этого процесса являются менеджеры всех эшелонов управления – высшего, среднего, линейного. Для нормальной работы необходимо распределение работы между подчиненными и контролируемое ее. Процесс распределения осуществляется по 3 моделям:

- возложение ответственности за работу на избранного индивида;
- поручение ему работы в полном объеме;
- делегирование полномочий за определенный участок работы.

Делегирование полномочий является важнейшим средством управления. Сущностью делегирования полномочий является передача прав от высшего эшелона управления низшему.

#### **3.4.2. Централизация и децентрализация в организации**

Процесс **децентрализации** – это процесс передачи прав принятия управленческих решений от подразделений вышеразположенного уровня управления подразделениям нижеразположенным в организационной структуре. Противоположной является ситуация **централизации**, суть которой заключается в том, что право принимать управленческие решения в организации сосредотачиваются на одном уровне управления. Жесткое проявление централизации означает, что окончательное решение сосредотачивается в руках одного лица или узкой группы людей. Мягкое проявление централизации означает, что принятие решений в организации осуществляется на каждом

уровне управления определенным подразделением. И централизация, и децентрализация имеют свои достоинства и недостатки.

Преимущества и недостатки централизации и децентрализации в организации представлены ниже.

### Преимущества и недостатки централизации

Преимущества	Недостатки
Решения принимаются лицом, хорошо представляющим себе работу всей организации.	Решения принимаются лицом, плохо осведомленным о конкретных обстоятельствах на местах.
Лица, принимающие решения на высоких уровнях управления, имеют больше опыта.	Лица, принимающие решения на высоких уровнях, редко вступают в контакты с исполнителями.
Устраняется дублирование работ, а следовательно, снижаются затраты.	Протяженные коммуникации вызывают потерю времени.
Централизация управления обеспечивает возможность роста квалификации менеджеров.	Менеджеры среднего и низшего звена управления практически отстраняются от процесса принятия решения.

### Преимущества и недостатки децентрализации

Преимущества	Недостатки
Решения принимаются быстро.	Принятие нередко решений на основе неполной информации.
Склонность менеджеров к инициативе.	Перехлестывание иногда инициативы.
Возрастание активности менеджеров среднего и низшего звена.	Снижение круга интересов и масштабности мышления менеджеров высшего звена.
Отсутствие необходимости в разработке детальных планов и процедур.	Препятствие унификации правил и процедур.

Конкретные условия и цели управления определяют не только выбор организационной структуры управления, но и степень централизации прав принятия управленческих решений при проектировании организации.

#### Вопросы:

1. Определите тип построения организации, в которой Вы работаете?
2. Определите общность и различие функциональной и дивизионной структур управления?
3. Объясните суть матричной структуры управления и определите, по какому принципу взаимодействуют ее элементы?

4. Назовите примеры предприятий, на которых действуют линейно-функциональная, матричная и холдинговая структуры управления. Объясните, чем вызвано их применение в каждом конкретном случае.

5. Ответьте, элементом какой организационной структуры управления может быть отделение, фирма, центральная штаб-квартира:

- а) линейно-функциональной;
- б) дивизиональной;
- в) матричной;
- г) всех названных.

## Тема 4

# ФОРМАЛЬНАЯ И НЕФОРМАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

**4.1. Проблемы формальной организации.**

**4.2. Власть и авторитет в организации.**

**4.3. Неформальная организация.**

### Вопросы к усвоению:

1. Проблемы формальной организации.
2. Понятие власти в организации.
3. Типы и формы организационной борьбы.
4. Понятие и признаки неформальной организации.
5. Внеформальная организация и ее роль в управлении.
6. Социально-психологическая организация.
7. Взаимоотношения формальной и неформальной организаций.

### 4.1. Проблемы формальной организации

Организация, как она зафиксирована в организационно-распорядительных документах, носит формальный характер и потому называется *формальной организацией*. Признаками формальной организации являются организационная структура и связанные с ней правила поведения в ней работников. Формальность организация порождает ряд проблем.

#### **4.1.1. Проблема перегрузки руководства решениями**

В функционально-линейной, дивизиональной и других организационных структурах управления при выдерживании признаков формальной организации все решения принимаются вышестоящим руководством. Возникает **пирамида управленческих решений**. Поскольку проблемы управления бывают двух видов – оперативные и стратегические, то возникает проблема **нехватки времени** у менеджера для принятия стратегических решений. Возникает «замкнутый» цикл – не решены стратегические проблемы, ибо не хватает времени – оно все занято оперативным руководством, оперативное руководство не дает времени на решение стратегических проблем, не решены стратегические проблемы – нет окончательного решения оперативных проблем.

#### *Решение этой проблемы*

Решение этой проблемы заключается в создании в структуре управления организации специальных штабных подразделений или отделов, которые не занимаются оперативным руководством, а обеспечивают подготовку и принятие стратегических решений. При этом, однако, возникают новые проблемы:

1. **Противоречия между штабом и линией.** У них разные функциональные цели. В этом случае даже может возникнуть саботаж: линейные под-

разделения могут саботировать проекты штабных подразделений. Виды саботажа:

- затягивание исполнения;
- скрытый (косвенный) саботаж;
- жалобы на помехи в работе;
- новая система внедряется, но не дает никакого эффекта.

2. **Противоречия между самими штабными подразделениями.** Зачастую, чтобы выиграть в конфликте с другими штабными подразделениями, устанавливаются компромиссные отношения с соответствующими линейными подразделениями.

#### ***4.1.2. Длинная цепь команд***

В любой формальной организации существует длинная цепочка передачи команд от руководителя к конкретному исполнителю и обратная цепочка передачи информации. Это имеет своим следствием:

- потерю времени;
- потерю информации по цепи команд;
- затраты на передачу информации.

#### ***Решение этой проблемы***

Решением этой проблемы обычно является передача полномочий от вышестоящих руководителей нижестоящим, т. е. делегирование полномочий. Такое решение имеет свои достоинства и недостатки.

#### ***Достоинства делегирования полномочий:***

1. Руководитель освобождается от оперативного руководства для решения стратегических вопросов.

2. Круг подчиненных расширяется, это ведет к росту специализации подчиненных и их заинтересованности в этой специализации.

Следует помнить, что можно делегировать права, но нельзя делегировать ответственность.

#### ***Недостатки делегирования полномочий:***

К недостаткам этого метода решения проблем формальной организации относятся психологические и личностные барьеры передачи прав.

#### ***Барьеры к передаче полномочий со стороны руководителя:***

1. Я сам сделаю лучше.
2. Быстрее сделать самому, чем объяснять.
3. Боязнь ответственности за неправильное решение подчиненных.
4. Неверие в подчиненных.
5. Сознание того, что при передаче полномочий исполнителям руководитель сам становится ненужным.

#### ***Барьеры к передаче полномочий со стороны подчиненных:***

1. Нежелание дополнительных хлопот.
2. Отсутствие достаточных знаний и квалификации.



3. Боязнь ответственности.
4. Отсутствие материального стимула.

#### **4.1.3. Проблема контроля**

В формальной организации всегда встают проблемы контроля за выполнением принятых решений. Поскольку пространство контроля в организации широкое, то зачастую отдельные работники или подразделения остаются без контроля. При строительстве организационной структуры для каждого руководителя необходимо определить **пространство контроля**, т. е. совокупность прав и обязанностей.

Контроль является важнейшей функцией управления. **Контроль** есть способ обратной связи в управлении.

*Цели контроля:*

1. Сохранить контроль за деятельностью организации.
2. Фиксация отклонений в деятельности до того, как они произошли.
3. Уменьшение количества ошибок в деятельности.
4. Выявление причин отклонений или успеха.

*Процесс контроля предполагает:*

1. Установление стандарта.
2. Стандартизацию исполнения, вопрос которой очень сложен. Поскольку мы имеем дело с деятельностью людей, а деятельность нельзя измерить по одному-единственному показателю, то необходима выработка *системы показателей*.

3. Выбор параметра измерения.

4. Выбор параметра контроля, являющийся важным этапом. Если контролируемый параметр не связан с остальными качествами организации, то все остальные подстраиваются под этот параметр. Если нет количественного показателя, то необходимо взять качественный критерий, если нет объективного критерия, то нужно взять субъективный.

5. Контроль, при котором нельзя путать симптомы проблем с их причинами.

*Симптом* – это сигнал, знак, позволяющий различать нормальное состояние и отклонение от него. Система симптомов, т. е. их устойчивое сочетание, называется *синдромом*. Синдром уже сигнализирует о *патологическом состоянии организации*.

Важнейшая проблема контроля – определение времени вмешательства в процесс контролируемой деятельности.

*Следствия контроля:*

1. Контроль требует средств и времени, т. е. влияет на расходы организации.

2. Контроль влияет на работу людей. Зависимость эффективности работы от степени контроля имеет четко выраженную закономерность (рис. 19).

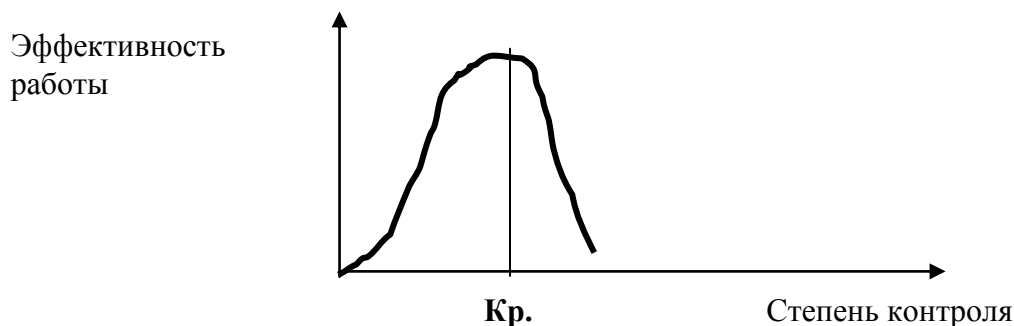


Рис. 19. Зависимость эффективности работы от степени контроля

Нельзя вмешиваться во все отклонения, хотя их можно и нужно фиксировать. Существуют критические точки контроля, до которых контроль вреден и за которыми контроль уже неэффективен.

3. Контроль вызывает ответную реакцию.

Какова обычная реакция руководителя при обнаружении отклонения? Традиционное решение таково: найти и наказать (исключить причины отклонений). Однако наказание ограничено: если людей наказывать, то они работают на минимально допустимом (ненаказуемом) уровне.

4. Наконец, контроль влияет на поведение людей.

При этом:

А. Внимание переносится с целей работы на ее правильность.

Б. Поскольку контроллеров стимулируют за нахождение ошибок, то они наказывают за малейшие ошибки.

В. Контроль не может установить, устарело ли правило контроля или нет.

Г. Контроль увеличивает формальное отношение к работе.

Существование мощной системы контроля имеет **негативные последствия**. Если есть мощная система контроля, то нет прогресса принятия новых правил. «Справедливым / несправедливым» считается то, что соответствует / не соответствует правилам.

При чрезмерном контроле мы встречаемся с **парадоксом организации**: чем меньше принимается существующий организационный порядок, тем больше принимается контроль, но чем больше контроль, тем меньше организационного порядка.

## 4.2. Власть и авторитет в организации

Проблемы управления в формальной организации связаны с существованием четкого набора правил, регламентирующих отношения между руководителями и подчиненными, их права и обязанности, формы принятия управленческих решений, контроля за их исполнением, авторитета и власти в организации. Однако на деле во всякой организации явление «департаментализа-

ции» приводит к тому, что каждое подразделение преследует свои цели. В этих условиях в организации начинается борьба за власть.

**Власть в организации** – это право принимать или оказывать влияние на принятие решений.

*Источники и каналы власти:*

1. **Легитимная или законная власть.**
2. **Власть наказывать и поощрять людей.**
3. **Власть, позволяющая перераспределять ресурсы в организации.**
4. **Личный авторитет.**
5. **Власть эксперта.**
6. **Традиционный авторитет.**
7. **«Харизма»,** т. е. такие психологические особенности поведения человека, которые окружающими воспринимаются как данные свыше (богоданные). Харизматическая личность обладает сильной энергетикой и может оказывать значительное влияние на работников организации.
8. **«Власть за треном»** («серый кардинал»), т. е. власть лиц, которые, не имея легитимной власти в организации, пользуются в ней огромным влиянием. Чаще всего эта власть связана с возможностью влиять на перераспределение ресурсов в организации.

Наличие различных источников власти в организации означает, что власть в организации может быть распределена. В зависимости от типа организации в ней возникают группы с общими интересами. Обычно группы совпадают с подразделениями – либо по профессиональным признакам, либо по специализации, либо по демографическим признакам. Эти группы ведут борьбу за распределение ресурсов.

*Типы организационной борьбы за власть:*

- **Открытое столкновение интересов.** Стороны открыто манипулируют своими ресурсами, демонстрируют свою приверженность и предъявляют свои претензии.
- **Организационные торги.** Стороны манипулируют своими ресурсами, не предъявляя открыто своих претензий.
- **Организационные игры.** Борьба между сторонами за свои интересы, но без объявления интересов, игроков и т. д., т. е. борьба скрытая. Местом разыгрывания игр является зона неопределенности в организации, где нет инструкций, правила не регламентированы, либо где их слишком много, правила весьма жестки.

Борьба между группами за свои интересы представляет **организационный конфликт**. Организационный конфликт может быть очень острым, но он не способен разрушить организацию, поскольку сами конфликтующие группы возникают в результате внутригрупповых процессов.

## 4.3. Неформальная организация

### 4.3.1. Понятие неформальной организации

В любой организации существуют формальные отношения между работниками, закрепленные в организационно-распорядительных документах, и неформальные отношения, связанные с общением работников помимо их профессиональных и должностных обязанностей.

**Неформальная организация** – это элементы жизни организации, которые не зафиксированы ни в каких записанных правилах.

Неформальная организация появляется потому, что все, что происходит в организации, не укладывается в рамки формальной организации. Это обусловлено следующими факторами:

1. Организации составляют люди, которые ведут личную жизнь вне организации.
2. Разумная степень формализации – это только та часть жизни организации, которая отражена в правилах.
3. Нельзя все описать правилами.
4. Двойственной природой самой организации: с одной стороны – организация – это искусственная система, с другой – живой организм. И все, что есть в живой системе, не входит в искусственную систему, отражено в неформальной организации.

Неформальная организация состоит из **внеформальной организации** и **социально-психологической организации**.

### 4.3.2. Неформальная организация и ее функции

Причины возникновения неформальной организации:

1. Формальная организация имеет недостатки или ошибки, которые исправляются на уровне неформальной организации.
2. Формальная организация недостаточно эффективна. Неформальная организация создает неформальные правила для улучшения недостатков формальной организации и лояльна к недисциплинированным членам организации.
3. Формальная организация возникает из-за изменившихся условий работы.

Внеформальная организация включает в себя:

- способы деятельности, не предусмотренные правилами;
- способы коммуникации, не предусмотренные правилами;
- средства деятельности, не предусмотренные правилами (например, существует негласное правило – соблюдение договоренности);
- соблюдение официальных норм (наиболее важных);
- распределение обязанностей и прав (например, в процессе работы происходит вторичная специализация (по личным связям));

- команды могут становиться элементами неформальной организации (при этом они не выделяются как отдельные подразделения, но руководитель может делегировать им некоторые свои права);

- позиционные группы, которые стараются повлиять на то или иное решение вопроса.

Формальная организация не может и не удовлетворяет потребности общения, уважения, безопасности и т. п. Для удовлетворения этих потребностей в формальной организации возникает неформальная организация.

#### **4.3.3. Социально-психологическая организация**

Социально-психологическая организация включает в себя:

- социальные чувства;
- неформальное общение (по участникам, по содержанию, по способам);
- неформальный, фактический авторитет;
- лидерство – способность человека повести за собой людей;
- роли и ожидания;
- групповые нормы, которые регулируют любую деятельность организации;
- контактные или малые группы;
- социальную структуру коллектива организации.

#### **4.3.4. Взаимоотношения формальной и неформальной организаций**

Неформальная организация отличается от формальной не только по признаку формальности, но и по своей природе.

<b>Формальная организация</b>	<b>Неформальная организация</b>
Ее очень легко установить (по документам).	Для установления надо проводить специальное социологическое исследование. Неформальные отношения – это интимная жизнь организации.
Подчинена определенной, заранее заданной цели.	Возникает для удовлетворения многочисленных потребностей.
Носит формальный характер и не зависит от людей, которые ее составляют.	Целиком зависит от состава образующих ее людей.
Если состав людей меняется, организация остается неизменной.	Если меняется хотя бы один человек, то организация становится другой.
Очень легко изменить. Достаточно издать соответствующий указ.	Изменить очень сложно. Нельзя ввести неформальные формы.
Не зависит от среды.	Чутко реагирует на изменение среды, особенно на изменение организационных форм.
Пассивно реагирует на изменения.	Сопrotивляется изменениям среды.

В организации всегда возникает проблема взаимодействия формальной и неформальной организаций:

1. Неформальная организация поддерживает формальную организацию. Причины такой поддержки:

- а) добровольный подход или желание человека;
- б) престижность попасть и быть в организации;
- в) удовлетворение человека от пребывания в организации.

2. Неформальная организация может не поддерживать формальную организацию.

3. Неформальная организация может препятствовать формальной организации. В этом случае неформальная организация выполняет функцию встречной организации для борьбы с формальной организацией.

#### *Признаки несоответствия формальной и неформальной организаций*

Неформальная организация – это часть всей организации. Как узнать о соответствии или несоответствии формальной и неформальной организаций друг другу?

*Существуют следующие признаки, затрагивающие:*

1. **Управляемость.** Если определенная часть распоряжений руководителей не выполняется, то это есть симптом того, что существует существенное расхождение между формальной и неформальной структурами организации:

- Порок решений: отдан приказ, который нельзя выполнить.
- Периодически издаются приказы, дублирующие организационный порядок.

- Появление соблазна нарушить приказ.

- Приказы отдаются не теми людьми.

2. **Дисциплинированность.** Если в организации происходит систематическое нарушение дисциплины, то это также говорит о наличии значительного несовпадения формальных и неформальных отношений.

- Существуют правила, которые регулярно нарушаются.

- Важнейший признак совпадения правил – высокая трудовая мораль.

В этих условиях трудовая мораль гораздо важнее правил и внешней дисциплины.

3. **Совпадение формального и неформального авторитета.** Если в организации существует конфликт между формальным и неформальным авторитетами, то это явный признак рассматриваемого несовпадения.

#### **Способы влияния на неформальную организацию**

Итак, неформальная организация может способствовать сплочению работников или быть в основе конфликтов. Каковы способы влияния на неформальные отношения работников?

1. Техническая организация труда, которая либо разобщает, либо сплачивает работников.

2. Изменение режима труда, т. е. организация работников во времени и пространстве, которая либо разобщает, либо сплачивает работников.

3. Способ отношения между работниками.

Реализуя эти правила нужно иметь в виду, что если формальные правила организации делают упор на права и обязанности работника, то конфликты сложно разрешаются. Работники прячутся за формальные права, т. е. стараются себя обезопасить. Чиновник, боящийся ответственности, стремится не решать проблему, а отразить ее в документах. Кроме того, поскольку люди придают большое значение наличию престижа, то формальная организация может повлиять на престиж, статус человека и устанавливать рамки влияния на людей.

Следовательно, для того, чтобы сделать организацию творческой, необходимо, во-первых, убрать некоторые правила или заменить часть процедур целями, а во-вторых, создаваемые формальной организацией пустоты заполнить самоорганизацией, т. е. неформальными отношениями работников.

Следует помнить, что процесс влияние на неформальные отношения работников есть процесс творчества менеджера.

### **Вопросы:**

1. Приведите примеры организационной пирамиды.
2. Приведите примеры успешного применения делегирования полномочий.
3. Приведите примеры контроля, существующего у Вас на предприятии.
4. Можете ли Вы привести примеры борьбы за власть в Вашей организации?
5. Приведите примеры неформальной организации у Вас на предприятии.
6. Приведите примеры влияния неформальных отношений работников на формальную организацию. Обоснуйте, как это отражается на работе.
7. Опишите, совпадают или нет формальный и неформальный лидер в Вашей организации. Какие это имеет последствия для эффективности ее работы?

## Тема 5 ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

*5.1. Потребности человека. Структура мотивов личности. Я-концепция и внутренние конфликты.*

*5.2 Закономерности стимулирования личности. Типы концепций работников и типы работников. Роль личности в организации.*

*5.3. Групповая динамика.*

*5.4. Руководство и лидерство. Стили руководства.*

### Вопросы к усвоению:

1. Что такое мотивация, какие ее виды и способы существуют?
2. Формы и методы стимулирования поведения работников.
3. Концепции типов работников: теория Х и теория Y.
4. Типы работников в современных организациях.
5. Типы межличностных отношений. Понятие малой группы.
6. Структура и динамика групп. Групповые процессы.
7. Руководство и лидерство.

### 5.1. Потребности человека. Структура мотивов личности. Я-концепция и внутренние конфликты

Поведение людей в организации называется **организационным поведением**. Поведение людей всегда определяется стремлением к удовлетворению их потребностей. Различные психологические теории пытались объяснить поведение человека, выявляя соотношение сознательных мотивов (целей) и бессознательных мотивов в поведении человека.

Психологические теории мотивации (психоанализ, гуманистическая психология, теория научения).

#### *5.1.1. Потребности человека: теория А.Маслоу<sup>18</sup>*

**Потребности** – это осознание своих нужд, т. е. отсутствия чего-либо необходимого для существования. Все потребности человека делятся на биологические и социальные потребности. В социальной психологии существуют различные теории потребностей личности, но в менеджменте самой широко распространенной и операциональной является теория А. Маслоу.

Схема потребностей по А. Маслоу: физиологические, потребности в безопасности, социальные потребности (в общении), личностные потребности (в участии, в уважении, в смысле жизни), потребности самовыражения, потребность в информации. Согласно А. Маслоу существует иерархическая взаимосвязь потребностей (рис.20).

---

<sup>18</sup> См.: Обуховский К. Психология людских стремлений. – М., 1978.





Рис. 20. Теория А. Маслоу

Иерархичность потребностей в данной модели означает то, что высшие потребности становятся значимыми, насущными и осознаются индивидом только после удовлетворения потребностей низшего уровня. Связность означает то, что поведение человека определяется самовозрастанием потребностей. Теория А. Маслоу – это теория самовозрастания потребностей.

### 5.1.2. Мотивация поведения

**Мотивация** – процесс создания мотивов. Мотив – побудительная причина поведения человека. Соотношение различных мотивов составляет мотивационную структуру поведения человека.

Мотивы играют две различные функции в поведении человека:

1. Мотив выступает как осознанная причина действий человека:

Мотив ----> Цель ----> Программа действий-----> Деятельность.

В этом своем качестве мотив служит для человека основой построения деятельности.

2. Мотив играет коммуникативную роль в деятельности. Существует потребность объяснить себе и другим основы своего поведения, дать мотивировку поведения. Однако нужно иметь в виду, что мотивировка может дать объяснение поведения, но может и скрыть истинную причину (потребность) поведения. Поэтому в психологии принято говорить об истинных мотивах поведения и о видимых мотивах поведения. Поскольку человеку всегда требуется объяснение своего поведения, то придумывание мотива своего поведения является важнейшим моментом для совершения и продолжения начатой деятельности.

Таким образом, мотив, с одной стороны, выполняет **рациональную** функцию, когда на основе мотива определяется программа деятельности, с другой стороны, мотив **поддерживает** выполнение **деятельности** при встрече с трудностями.

### **5.1.3. Я-концепция и внутренние конфликты**

Необходимо заметить, что человек допускает в свое сознание только те мотивы, которые не противоречат его сознанию самого себя, его «Я». У каждого человека есть сознательный образ самого себя, так называемая «Я-концепция». Этот образ содержит идеальное представление человеком самого себя и выполняет функцию корректировки реального поведения с этим образом. Мотивы являются самым мощным элементом «Я-концепции». Однако может быть и так, что существуют мотивы, которые человеком не осознаются и противоречат его «Я-концепции». В этом случае между сознательными и бессознательными мотивами существует конфликт. Этот конфликт мотивов имеет место и после их осознания. В этом случае говорят о внутренних конфликтах человека.

Каков же тогда механизм мотивации? У каждого человека существует набор потребностей. Под влиянием жизненных ситуаций какая-либо потребность становится актуальной и начинает выступать мотивом деятельности человека. Состояние наличия неудовлетворенной потребности называется депривацией. Если какая-либо потребность постоянно не удовлетворяется, то она становится сверхценностью для человека. Поэтому, зная актуальную потребность человека, ее можно удовлетворить путем создания соответствующей ситуации и стимула.

Применительно к менеджменту это означает знание руководителем основных потребностей работников и особенно их сверхценностей. Менеджер может управлять поведением работника в организации путем управления его мотивами, иначе говоря, создавая систему стимулов деятельности людей. Для этого он не только должен их знать и разбираться, но понимать, и если стимул точно попадает в актуальную потребность, то возникает мотив, и, следовательно, порождается соответствующая деятельность.

Таким образом, эффективная мотивация работников зависит от:

- актуальной потребности;
- стимула;
- мотива деятельности.

## **5.2. Закономерности стимулирования работников**

Стимулирование работников как инструмент менеджмента используется для решения следующих задач:

- обеспечения точного выполнения работником своих обязанностей. Можно расширить до выполнения определенных правил;
- интенсификации деятельности работника;
- повышения качества работы;
- уверенности работника в принятии на себя ответственности и риска.
- для обеспечения творческой работы.

### **5.2.1. Типология стимулов**

1. **Денежные стимулы**, т. е. денежное вознаграждение работника за успешную работу. Эти стимулы могут удовлетворить все потребности, но возможности денежного стимулирования ограничены.

2. **Материальные (неденежные стимулы)**, т. е. возможность работника использовать ресурсы организации (путевки, льготы, фирменные дома отдыха, праздники и т. п.).

3. **Организационные стимулы**, т. е. стимулы, связанные с повышением значимости выполняемых работником заданий, ответственности, престижности и т. п. Эти стимулы не требуют денег, но дают высокую отдачу.

4. **Моральные стимулы**, это смыслообразующие стимулы, повышающие самовыражение человека.

Какова работа со стимулами? Существует несколько форм работы со стимулами работников.

Во-первых, стимул можно внушить человеку, во-вторых, стимул можно актуализировать. Это интернализация мотива, когда внешне объявленный мотив становится внутренним мотивом работника. С этим связана деятельность **конструирования мотива**. При этом мотив не внушают, а заставляют работать над осознанием собственного мотива, повышая его значимость в сознании работника.

### **5.2.2. Типы работников и типы концепций работников<sup>19</sup>**

Деятельность по формированию (внушению) мотивов зависит от отношения руководителя к подчиненным. В связи с этим Д. Мак-Грегором были сформулированы 2 теории работников – **концепция X и концепция Y**. Каждая из этих концепций представляет собой видение руководителем работников. Соответственно это видение определяет набор средств, используемых менеджером для их стимулирования<sup>20</sup>.

#### **Теория X**

В соответствии с теорией X руководитель имеет следующие предположения относительно персонала:

1. Каждый нормальный человек не имеет желания трудиться и стремится уклониться от работы, насколько это возможно.

2. В силу того, что люди не расположены к труду, их следует принуждать, контролировать, руководить ими и угрожать им наказанием, если они не предпринимают достаточных усилий для того, чтобы достичь поставленных перед организацией целей.

<sup>19</sup> См.: Дункан Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. – М.: Дело, 1996. Кордон С.И. Организационная патология. – Пермь, 1998.

<sup>20</sup> Существует еще теория Z (теория М.Оучи), которая учитывает культурные особенности поведения работников восточной культуры. См.: Оучи М. Теория Z. – М.: Радио и связь, 1984.

3. Каждый нормальный человек предпочитает, чтобы им управляли. Он стремится избежать ответственности. Больше всего люди желают личного спокойствия.

### **Теория Y:**

1. Затраты физических и духовных сил на работе столь же естественны, что и при игре или отдыхе.

2. Угроза наказания или внешний контроль не являются единственными средствами, стимулирующими достижение поставленных организацией целей. Люди наделены способностями к самоуправлению и самоконтролю при достижении целей, которым они привержены.

3. Приверженность целям является функцией вознаграждения, ассоциирующегося с достижением этой цели.

4. Нормальный человек, поставленный в соответствующие условия, не только берет на себя ответственность, но и стремится к ней.

5. Склонность к творчеству, богатое воображение, изобретательность и созидательность при решении организационных проблем часто встречаются у людей.

6. В условиях современного индустриального общества интеллектуальный потенциал нормального человека лишь в редких случаях используется полностью.

Работники поступают по теории *X* или *Y* в зависимости от того, какой теории придерживается их руководитель.

### **5.2.3. Типы работников**

Теория *X* и теория *Y* – это установки руководителя по отношению к подчиненным, которые определяют его поведение. Но существуют и сами по себе различные типы работников, которые представлены во всех профессиональных группах современных организаций. Это современный культурный тип работника («**мастер**») и традиционный тип работника («**люмпен**»). Различия между ними представлены ниже.

Преобладание среди работников организации второго типа ведет к ее **люмпенизации**. Это означает, что *люмпены* навязывают *мастерам* свой тип производственного поведения и свою позицию по отношению к организации в целом и ее целям, заставляют принять их, а затем выдают это поведение и взгляды за мнение всех работников. На практике это приводит к следующим последствиям:

- нормой становится очень посредственное выполнение работы,
- попытки повысить квалификацию или провести переобучение работников встречают упорное сопротивление,
- работники настаивают на повышении им заработной платы вне всякой связи с количеством и качеством своего труда и показателями деятельности предприятия,

- работники настаивают на таких условиях труда и такой его оплате, при которой никто не мог бы зарабатывать больше, чем остальные,
- преобладает чисто потребительское, эгоистическое отношение к проблемам и целям организации.

Основным последствием люмпенизации на предприятии оказывается то, что руководство практически не может заинтересовать своих работников в повышении качества работы, более интенсивном труде и повышении квалификации.

### Сравнительная характеристика типов работников «мастер» и «люмпен»

Современный культурный тип работника («Мастер»)	Традиционный культурный тип работника («Люмпен»)
Главным источником своего материального положения считает свои профессиональные навыки, способности и трудолюбие.	Он убежден, что в его жизненном благополучии лично от него ничего не зависит, а все определяет везение, забота о нем начальства, правительства и т. п.
Причины своих жизненных неудач видит в своем незнании, неумении или лени.	В своих жизненных неудачах обвиняет других: руководство, правительство, местные власти.
Стремится иметь реальную высокую квалификацию и постоянно совершенствуется в ней.	Ограничивается формальной квалификацией (наличием свидетельства, диплома и т. п.), а реально является очень посредственным работником.
Старается овладеть другими профессиями.	Он держится за свою узкую профессию или специальность.
Сделанные замечания по поводу его работы анализирует и старается в будущем подобных ошибок не допускать.	Полученные им производственные замечания считает придирками и переводит их в план выяснения личных отношений.
Готов много работать, если это соответствующим образом оплачивается.	Работает «от» и «до», хотя хотел бы за ту же самую работу получать побольше.
Если работа или оплата его не устраивает, уходит в другое место.	Если оплата его не устраивает, идет просить у начальства прибавки.
В случае перспектив сокращения уходит первый сам.	Старается любыми путями остаться на предприятии, лишь бы его не сокращали.

## 5.3. Групповая динамика

### 5.3.1. Социальные чувства и межличностные отношения

Человек всегда общается с другими людьми. Отношение к другому человеку определяется следующими социальными чувствами: симпатией, антипатией или безразличием. Эти чувства возникают из 2 источников:

- во-первых, из делового или функционального отношения к другому человеку, когда другой оценивается по качеству исполнения ожидаемой от него работы;

- во-вторых, из эмоционального, неделового или незаинтересованного отношения, когда с другим человеком не связаны никакие ролевые ожидания и человек вызывает симпатию или антипатию сам по себе. Следует отметить, что человек всегда оценивается целостно, причем деловое отношение к человеку является определяющим: нельзя отрицательно относиться к человеку как к работнику и положительно – просто как к человеку.

У каждого человека формируется свое отношение к другому человеку, и хотя эти отношения тяготеют к симметричности, отношение и оценки при этом не всегда это совпадают. Отношения между работниками в коллективе называются **межличностными отношениями**. Симпатии работников выступают как силы притяжения или сплочения коллектива, а антипатии как силы дезинтеграции.

Признаки **симпатии** следующие:

- готовность сотрудничать с другим человеком по собственной инициативе;
- стремление быть к этому человеку пространственно ближе;
- расширить общение с человеком, включая непроизводственные вопросы;
- увеличить время общения, включая непроизводственное время.

Признаки **антипатии** следующие:

- отказ от любого сотрудничества;
- отказ от общения с ним или стремление свести общение к границам производственной деятельности;
- стремление не замечать этого человека («не видеть в упор»);
- стремление в любой ситуации оказаться подальше от этого человека;
- неожиданные, плохо обоснованные и резкие конфликты с этим человеком.

Исходя из анализа симпатий и антипатий в коллективе, можно говорить о совместимости работников. Совместимость работников основывается, во-первых, на сходности ценностных ориентаций и структуры мотивов, и, во-вторых, на основе психологической различности членов этой пары.

### ***5.3.2. Малая группа: ее природа и условия ее формирования<sup>21</sup>***

**Группа** называется контактной или малой, если члены этой группы ежедневно встречаются «лицом к лицу».

В основе классификации групп и видов групп могут быть самые разные основания. В организации малые группы чаще всего совпадают с организационными производственными подразделениями. Структуру межличностных

---

<sup>21</sup> См.: Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы. – М., 2001. Коломинский Я.Я. Психология взаимоотношений в малых группах. – Мн., 1976.

отношений работников определяют свойства и поведение малых групп и то влияние, которое они оказывают на отдельного человека. Рассмотрим структуру отношений в малой группе. Малая группа представляет самостоятельное психологическое образование: она обладает такими свойствами, которые отсутствуют у образующих ее индивидов, в том случае, если какие-то свойства встречаются на индивидуальном уровне, они отличаются от свойств отдельных членов группы и не могут быть сведены к сумме свойств образующих ее личностей.

Личность в группе обладает совсем другими особенностями и поведением, нежели вне группы.

Структура группы зависит от условий ее формирования, но необходимо помнить, что только в редких случаях группа возникает или образуется только для каких-то практических целей (для выполнения какой-то деятельности). Обычно группа служит для удовлетворения различных потребностей человека. Поэтому, хотя малая группа имеет несколько структур, основная из них – структура межличностных отношений, построенная на чувствах людей друг к другу. Все остальные структуры строятся на ее основе. Комплекс методик, направленных на изучение и анализ межличностных отношений в группах, называется **социометрией**.

Для любой малой группы характерны следующие структуры:

1. **Структура межличностных отношений в группе (социометрическая)**. На основании социометрического анализа группы можно ответить на следующие вопросы:

- является ли эта группа целостной или распадается на ряд подгрупп;
- каков статус членов этой группы.

Обычно в группе можно выделить ядро, состоящее из высоко– и среднестатусных членов группы, объединенных вокруг «звезды» – лидера группы, и периферию группы, состоящую из пренебрегаемых, изолированных и отверженных членов группы.

2. Другой структурой малой группы является **структура власти** (она практически совпадает с социометрической структурой).

3. **Коммуникативная структура**. Она также обычно практически воспроизводит социометрическую структуру: информация передается тем членам группы, к которым данный член испытывает симпатию.

### ***5.3.3. Динамика групповых отношений***

Структура и характер отношений в малой группе постоянно подвергаются изменениям, которые образуют **динамику группы**. На изменчивость группы постоянно влияют 2 фактора:

- изменение внешних условий жизни группы;
- внутригрупповое соперничество или борьба за статус и влияние в группе. Обычно в борьбе за статус и влияние в группе участвуют только чле-

ны группы с высоким статусом, не участвуют члены группы с низким статусом и лидеры, если только дело не касается захвата власти.

Однако с изменением внешних условий меняется и система статусов и предпочтений и даже лидер группы.

Межличностные отношения в группе определяют психологический климат и комфорт. Группы с неблагоприятно сложившимися отношениями между их членами считаются социально больными. Существует несколько способов лечения социально больных групп:

1. **Социальная хирургия**, когда члены коллектива или их рабочие места размещаются в соответствии с их симпатиями, а главное – антипатиями: люди, испытывающие друг к другу антипатию, должны быть удалены друг от друга, а неформально негативный лидер должен быть удален («ампутирован»);

2. **Социальная терапия**, суть которой заключается в осуществлении специальных мер по улучшению отношений в коллективе и налаживании дружеских отношений (совместные мероприятия – вечеринки, дни отдыха и т. п.). Наиболее радикальным средством здесь является такая организация труда группы, при которой члены группы заинтересованы в эффективном труде каждого и совместном достижении общей цели.

#### ***5.3.4. Групповая мораль. Групповые нормы***

Каждая более или менее сплоченная группа имеет групповую мораль и групповые нормы – неофициальные и неформальные. Групповые нормы регулируют внутреннюю жизнь группы и отношения между членами группы, а также отношения членов группы с людьми, в группу не входящими. Психологической основой формирования и существования групповых норм является феномен одинакового восприятия и оценки членами группы различных событий и явлений. Групповые нормы содержат предписания не только поведения членов группы, но и те мнения, которые они должны высказывать, и те убеждения, которых они должны придерживаться. Источниками формирования групповых норм может быть сама группа, а может быть и более широкое окружение – профессиональные нормы деятельности больших групп, к которым принадлежит большинство членов данной малой группы.

*Функции групповых норм следующие:*

- 1) способствуют сохранению группы;
- 2) удовлетворяют потребности членов группы.

Поэтому по *содержанию* групповые нормы могут быть расклассифицированы на:

- регулирующие отношения внутри группы с целью сохранения целостности группы. Запрещаются действия, ведущие к возникновению конфликтов, несправедливой оценке работы отдельных членов группы, несправедливому распределению работы и вознаграждений и т. п.;



- поддерживающие престиж группы в контактах с представителями других групп. Категорически запрещается «выносить сор из избы», жаловаться на членов группы руководству и т. п.;

- удовлетворяющие потребности членов группы и защищающие их интересы. Среди норм этого направления наиболее важной является так называемая мета-норма или групповая норма на производительность труда,

- создающие видимое соответствие между поведением членов группы и административными правилами организации или моральными правилами общества.

Групповые нормы являются обязательными для всех без исключения, однако высокостатусные члены группы могут позволить себе небольшие отклонения от них. Соблюдение групповых норм обеспечивается механизмом социального контроля в группе. Этот контроль также неформальный: его осуществляют все члены группы. Санкции к нарушителям групповых норм также носят неформальный характер.

Группы применяют следующие виды наказаний за нарушение групповых норм:

- бойкот;
- ограничение общения;
- открытое осуждение нарушителя;
- присвоение клички;
- насмешка или ирония.

Все эти виды наказаний направлены на понижение статуса человека в группе. Рядовые работники более тщательно соблюдают нормы своих групп, нежели правила и предписания организации, в которой они работают. В большинстве групп существует и *реститутивная норма*, которая указывает, что надо делать, чтобы избежать наказания за допущенное нарушение.

Член группы может придерживаться различных стратегий к соблюдению норм группы:

- полностью принять нормы группы (интериоризация норм);
- принять из соображений психологического удобства (конформизм);
- считать эти нормы несправедливыми и неправильными, но внешне соблюдать их в своем поведении в группе (внешний конформизм);
- выступать против большинства (нонконформизм);
- независимой и самостоятельно мыслящей личности соглашаться или не соглашаться с нормами только с точки зрения того, считает ли он их правильными или нет. Если он согласен с этими нормами, он их соблюдает, если нет, то будет выступать против всей группы.

### **5.3.5. Развитие групп. Типы групп по уровню развития<sup>22</sup>**

Свойства группы зависят не только от сложившихся межличностных отношений в группе, влияния норм группы на поведение членов группы, но и

<sup>22</sup> См.: Шемерорн Дж. и др. Организационное поведение. – СПб., 2004.

от характера и направления процессов, протекающих в группе и образующих основное содержание групповой динамики.

В зависимости от характера формирования группы можно говорить о группах различного уровня развития:

**А.** Вновь образованная группа, состоящая из незнакомых друг другу людей, называется **диффузной группой**.

**Б.** Группа, в которой в результате совместной работы постепенно устанавливаются межличностные отношения и образуют определенную структуру, становится **ассоциацией**. Это низший уровень развития групп. Его особенностью является стремление членов группы установить хорошие отношения друг с другом, создать психологически комфортные условия труда. Но такая группа безразлична к собственной производственной деятельности, она воспринимает эту деятельность только как одно из внешних условий существования. Характерными чертами группы на этом этапе ее развития являются следующие:

- члены группы оценивают друг друга исключительно по эмоциональным критериям;
- производственные вопросы в неформальном общении членов группы занимают одно из последних мест;
- член группы, выступающий против всех, осуждается и отвергается, независимо от того, с чем связано его выступление;
- конфликты в группе носят исключительно межличностный, субъективный характер, хотя часто им придается форма производственных, деловых конфликтов;
- производственное сотрудничество в виде советов или помощи возникает только эпизодически;
- соревновательные отношения в группе отсутствуют совсем, либо никак не связаны с производственной деятельностью;
- в случае неудачи в деятельности группы каждый член группы пытается возложить ответственность за это на других членов группы;
- в группе есть один лидер, который выполняет одну или две функции;
- в группе встречаются изолированные и отверженные члены группы.

**В.** Группа, которая занимает «серединное» положение своего развития между низшим и высшим уровнем развития, называется **кооперацией**.

Кооперация как состояние группы неустойчива: группа может подняться к высшему уровню или вернуться к ассоциации, если конфликты, имеющие место, будут носить деструктивный характер по отношению к производственной деятельности группы.

**Г.** Группа, в которой производственные отношения принесены в жертву развитым межличностным отношениям, а последние достигают максимального уровня сплоченности, называется **корпорацией на патологическом уровне развития**.

Д. Группа, в которой производственные отношения являются основной развития межличностных отношений, называется **коллективом на высоком уровне развития**. Особенности этой группы прямо противоположны чертам группы, находящейся на низком уровне развития:

- члены группы оценивают себя по деловым критериям;
- производственные процессы занимают центральное место в неформальном общении членов группы;
- член группы, выступивший против большинства группы, не осуждается, а, если он, в конечном счете, оказывается прав, авторитет его возрастает;
- конфликты в группе носят деловой характер;
- помощь и сотрудничество в работе имеют место там и тогда, где это необходимо по обстоятельствам производственной деятельности;
- в группе развиты соревновательные отношения между членами группы;
- в случае неудачи в групповой деятельности каждый член группы старается объективно оценить меру личной ответственности за нее;
- в группе существует развитая система лидеров, выполняющих различные функции;
- в группе нет изолированных или отверженных членов, каждый новый член группы активно втягивается в групповую деятельность.

Развитием группы нужно управлять. Для создания группы высокого уровня развития необходимо создание для всех членов группы таких условий, в которых у них появляется интерес к производственной деятельности каждого. Иначе говоря, результаты каждого зависят от результатов деятельности других, а оплата его труда определяется успехами всей группы в целом. Существуют следующие способы управления группой:

- Регулирование оплаты труда.
- Кадровая политика.
- Отношения с другими подразделениями – постепенный перевод на внутрифирменное предпринимательство.
- Планирование работы. Постепенно группа сама устанавливает для своих членов режим работы, предоставляет отгулы и отпуска, и т. п.
- Материально-техническое развитие. Группа сама следит за организацией рабочих мест и самого производственного процесса.

Управление развитием группы требует постоянного контроля.

## 5.4. Лидерство и руководство<sup>23</sup>

Различение формальной и неформальной организации заставляет нас различать и понятия – «руководитель» и «лидер». **Руководитель** – человек, официально поставленный во главе группы людей. **Лидер** – человек, который

<sup>23</sup> См: Молодчик А.В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал. - М.: Изд-во ВШЭ, 1997.

пользуется наибольшим влиянием в группе. Для того чтобы обеспечить эффективность и стабильность группе, руководитель должен стать неформальным лидером. Почему он должен к этому стремиться? Потому что, это дает дополнительные источники власти. Формальный руководитель выступает источником поощрений и наказаний и его влияние на подчиненного ограничено. Неформальное лидерство обеспечивается личным влиянием или традицией.

Какова природа лидерства? Нет таких черт, которые делали бы человека лидером. Его делают, во-первых, группа, в которой он находится, во-вторых, ситуация, в которой находится группа. Иначе говоря, лидер – это выражение всего коллективного настроения.

Человек, который привык быть лидером, вырабатывает у себя определенные методы поведения – уверенность в себе, в своих силах, убежденность и т. п., т. е. *стиль руководства*. Различают несколько стилей руководства: **либеральный, демократический, автократический или авторитарный**. Достоинства и недостатки каждого стиля представлены в табл. 8.

Таблица 8

### Сравнительная характеристика стилей руководства

Параметр	Либеральный стиль руководства	Демократический стиль руководства	Авторитарный стиль руководства
1	2	3	4
Достоинства стиля руководства	Преобладает четкая, определенная организация и регулирование полномочий. Поощряются хорошие сотрудники, им предоставляется самостоятельность. Четко регулируется ответственность. Руководитель больше не несет ответственности за все, что происходит в его сфере, т. к. он передает ответственность.	Хороший психологический климат в коллективе и лучшее восприятие идей сотрудников.	Руководство может быть строго организовано. Установление ответственности однозначно, т. е. руководитель несет ответственность в каждом случае в последней инстанции. Сильные руководящие личности могут лучшим образом раскрыться в этом стиле.

1	2	3	4
<b>Недостатки стиля руководства</b>	<p>На первый план постоянно должна выступать мотивация.</p> <p>Существует вероятность принятия ошибочных решений из-за недостаточной квалификации сотрудников.</p>	<p>Как показывает практика, эффективность такой группы, вопреки ожиданиям, обычно меньше, чем при строгом руководстве.</p> <p>Не всегда мнение и решение большинства лучше, чем мнение и решение одного руководителя; целая группа едва ли примет непопулярное решение, как это может при необходимости сделать руководитель.</p> <p>Установление ответственности неоднозначно; член группы несет ответственность за групповое решение не в той мере, как за индивидуальное решение.</p> <p>Система предъявляет относительно высокие требования к личности сотрудника.</p>	<p>Система нерациональна, т. к. руководитель выполняет задачи, которые он мог бы передать (делегировать) другим. Поэтому он в большинстве случаев сильно загружен и у него нет времени на тщательное выполнение своих задач по управлению.</p> <p>Квалифицированные сотрудники, недовольные тем, что их практически не привлекают к принятию решений, и они несут малую ответственность, меняют место работы. Остаются слабые работники, кто неохотно берет на себя ответственность и принятие решений.</p> <p>Преимущество в отделах с авторитарным стилем руководства вряд ли возможна, т. к. рядом с сильным авторитетным руководителем не могут развиваться другие сильные личности.</p>

Оптимальность каждого стиля руководства имеет свои границы.

- **Либеральный стиль оптимален**, если:
  - коллектив занят творческой работой;
  - работа носит индивидуальный характер;
  - каждый работник высоко профессионален и обладает трудовой моралью.
- **Демократический стиль оптимален**, если:
  - способствует сплочению коллектива;
  - у работников появляются инициатива и интерес к работе и соответственно высокая ответственность;
  - сложились хорошие отношения с подчиненными.
- **Автократический стиль оптимален**, если:
  - коллектив состоит из людей, у которых отсутствует трудовая мораль;
  - технология, с которой работают, носит опасный характер (армия, милиция и т. п.);
  - существуют чрезвычайные ситуации.

### **Вопросы:**

1. Попробуйте определить мотивационную структуру своего поведения и своих товарищей по группе: что привело их к обучению на заочном отделении?

2. Попытайтесь объяснить мотивы поведения Вашего непосредственного начальника и Ваших подчиненных.

3. Какие формы стимулирования труда применяются в Вашей организации?

4. С точки зрения «теории X» руководитель обладает всей полнотой власти в дисциплинарном смысле, а подчиненный считается лентяем. Ответьте, что согласно этой теории руководитель должен:

- а) принуждать подчиненных;
- б) угрожать подчиненным;
- в) понять их и стимулировать их работу;
- г) уважать подчиненных.

5. Согласно «теории Y» менеджер должен верить в потенциал человека и относиться к подчиненным как к ответственным людям. Ответьте, что согласно этой теории правильно:

- а) работа не противна природе человека;
- б) работа дает людям удовлетворение;
- в) работники пытаются получить от компании все, что можно;
- г) работники не могут влиться в организацию.

6. Проанализируйте, какой тип работника доминирует на Вашем предприятии?

7. Проанализируйте свои отношения к другим людям:

- а) в Вашей семье,
- б) с друзьями,
- в) на работе,
- г) с Вашим начальником,
- д) в Вашей учебной группе.

8. Какие нормы групповой морали существуют в коллективе, где Вы работаете? Проанализируйте их. Опишите Ваше отношение к ним – интериоризация, конформизм, нонконформизм, независимость?

9. Оцените, на каком уровне развития группы, находится Ваше подразделение? Что это – диффузная группа, ассоциация, корпорация, коллектив высокого уровня развития, кооперация?

10. Опишите стиль руководства Ваш и Вашего начальника. К какому стилю Вы бы их отнесли?

11. К какому стилю руководства Вы бы прибегли, если бы Вам поручили заниматься следующими видами деятельности:

- а) руководить бригадой строителей;
- б) быть директором небольшого магазина;
- в) преподавать;
- г) быть начальником кредитного отдела в банке;
- д) быть начальником расчетного отдела в банке;

е) быть начальником сборочного цеха точных приборов.

## Тема 6

# КОММУНИКАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

- 6.1. Понятие коммуникации и структура коммуникационного процесса.
- 6.2. Формальная структура коммуникации.
- 6.3. Неформальная система коммуникации.

### Вопросы к усвоению:

1. Что такое коммуникация? Ее содержание и формальная структура.
2. Типы коммуникационных систем на предприятии.
3. Вертикальная и горизонтальная системы коммуникации. Коммуникационные барьеры.
4. Неформальная коммуникационная система организации.

### 6.1. Понятие коммуникации и структура коммуникационного процесса

**Коммуникация** – передача информации от одного человека к другому.

Поскольку деятельность людей организована, то можно говорить о процессах коммуникации в организации. В организации коммуникация выполняет две функции:

1. Представляет информацию лицу, принимающему решения. Проблема здесь заключается в следующем: лицо, принимающее решения, т. е. руководитель постоянно перегружен, поэтому ему нужно предоставлять определенное количество информации и в определенное время.
2. Связывает организацию воедино, т. е. связывает разные части организации. Как только нарушается процесс коммуникации, организация разваливается.

Рассмотрим структуру любого коммуникационного процесса (рис. 21).



Рис. 21. Структура коммуникационного процесса

Любые связи между людьми характеризуются: *направлением, содержанием, каналом информации*. Каналы информации бывают различными: устный неофициальный, устный официальный, письменный, телефонный и т. п. Любая коммуникация – это связь между двумя полюсами – отправителем и получателем информации. Отправитель кодирует информацию и направляет в



канал коммуникации. По этому каналу она попадает к получателю, который ее раскодирует. Информация теряется, если у людей разные коды, или не работают каналы коммуникации, или существуют личностные барьеры коммуникации, когда получатель или отправитель блокирует определенную часть информации или искажает ее в силу личностных причин. Барьеры разрушают процессы коммуникации.

В организации система коммуникаций состоит из 2 систем, связанных друг с другом:

1. Формальная коммуникативная система.
2. Неформальная коммуникативная система.

## **6.2. Формальная коммуникативная система**

Формальные коммуникативные связи совпадают с формальной организационной структурой организации, т. е. по вертикальным и горизонтальным связям. Это официальные, должностные связи. Здесь информация идет в двух направлениях: сверху-вниз (распоряжения, указания), снизу-вверх (отчеты, просьбы и т. п.), а также по горизонтали. Чем более формализована организация, тем более официально происходит передача информации. Эта система часто искажает информацию.

Источники искажения информации в формальной коммуникативной системе по вертикальным связям:

### ***Снизу-вверх:***

1. Эффект «Царя Солтана». Руководитель переносит свое отношение к информации на того человека, который принес эту информацию. Подчиненные реагируют на это, поэтому, передавая информацию наверх, докладывают ее в таком виде, в каком хотел бы услышать руководитель. Поэтому руководители не знают, какие проблемы возникают внизу.

2. Подчиненные вообще не склонны делиться с руководителями своими проблемами.

### ***Сверху-вниз:***

1. Начальники любят говорить, а не слушать.
2. Когда начальник передает информацию, то:
  - описанию ситуации придает свое собственное мнение;
  - в ситуацию вносит собственную логику;
  - при передаче информации сверху-вниз (начальником) могут теряться детали;
  - руководители удерживают часть информации при передаче ее подчиненным.

### 6.3. Неформальная коммуникативная система

Поскольку в организации между работниками возникают неформальные отношения, то можно говорить о неформальной коммуникативной системе. Формой неформальной коммуникации являются *сплетни и слухи*. При этом информация:

- во-первых, искажается;
- во-вторых, процесс передачи информации осуществляется во всех направлениях: каждый работник организации становится источником новой информации. Поэтому неформальная коммуникативная система принимает форму «виноградная ветви» (рис. 22).

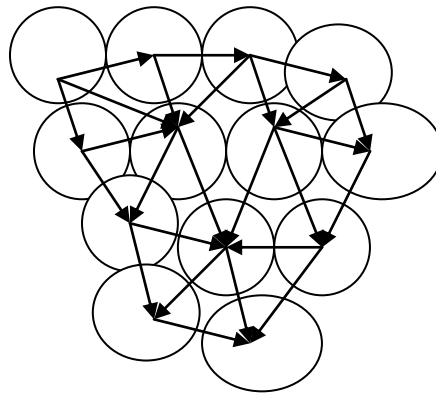


Рис 22. Неформальная коммуникативная система

Управление неформальной системой коммуникации крайне затруднено.

#### Вопросы:

1. Попробуйте описать коммуникативную систему в Вашей организации.
2. Какую роль играет в Вашей организации неформальная (слухи) коммуникативная система?
3. Перечислите виды связей в управленческой структуре Вашего предприятия, которые осуществляются с помощью коммуникативных каналов.
4. Приведите примеры отрицательного и положительного влияния коммуникативных барьеров на управление в Вашей организации.
5. Попробуйте на основе наблюдений составить схему коммуникации Вашей учебной группы.

## Тема 7 ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

- 7.1. *Понятие управленческого решения.*
- 7.2. *Нормативная модель принятия решений.*
- 7.3. *Поведенческая (дескриптивная) модель принятия решений.*
- 7.4. *Принятие решений в организации.*

### Вопросы к усвоению:

1. Принятие управленческого решения: содержание, условия, факторы, определяющие эффективность управленческого решения.
2. Нормативная и описательная модель принятия решения.
3. Формы и условия принятия решения в организации.

### 7.1. Принятие управленческого решения<sup>24</sup>

Основная деятельность менеджера связана с принятием решений, по ней он оценивается.

**Принятие решения** – выбор способа деятельности из нескольких возможных альтернатив. **Альтернатива** – это способ действия, который запрещает все другие действия.

Принятие решений в менеджменте существенно отличается от профессионального решения задач.

#### Отличия «принятия решения» от «профессионального решения задач»

<b>Desition making (Принятие решений)</b>	<b>Problem soluting (Решение задач)</b>
Затрагивает интересы других людей.	Индивидуальное действие.
Всегда реализуется, а значит, могут быть как хорошие, так и плохие последствия.	Решение задач редко реализуется помимо учебных ситуаций. Неудача с решением задачи не имеет последствий. Нет риска.
Есть риск.	Решение задач не всегда необходимо.
При возникшей ситуации принятие решений обязательно. Непринятие решения есть тоже решение.	Решение задач является, прежде всего, интеллектуальным процессом.
Принятие решений является не только интеллектуальным, но и волевым процессом.	

<sup>24</sup> См.: Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2001.

Принятие решений всегда связано с решением проблем, а не с решением задач. Точнее, с переводом проблемы в задачу. Иначе говоря, менеджер всегда стоит перед необходимостью свести имеющуюся неопределенность в человеческой деятельности в некую определенность, а уже исходя из этого, выбрать способ действия. Поэтому к характеристикам возникающих перед менеджером проблем относятся:

1. Какова частота возникновения проблемы?
2. «Трудная» и «нормальная» проблема?
3. Является ли проблема ожидаемой или неожиданной (степень случайности)?
4. Есть ли время на решение?
5. Какова стоимость решения? Дешевое решение может требовать дорогую стоимость.

В зависимости от этого, решения менеджера будут иметь и соответствующие характеристики: локализацию проблемы, этапность принятия решений, обратимость последствий.

В истории менеджмента было разработано множество теорий принятия управленческих решений. Все они исходят из двух разных посылок или допущений относительно природы менеджерского труда. Поэтому можно говорить о 2 моделях принятия решений – нормативной и дескриптивной теории принятия управленческих решений.

## **7.2. Нормативная модель принятия решений**

Нормативная модель рационального принятия решений. Согласно этой модели человек является рациональным существом, мышление, деятельность и поведение которого определяются исключительно рациональными мотивами. Рациональность – основная характеристика этой модели.

Согласно этой модели алгоритм процесса принятия решений заключается в следующем:

1. Необходимо определить проблему.
2. Определить требования, которым удовлетворяет принятие решения.
3. Собрать информацию.
4. Составить список возможных альтернатив.
5. Составить список критериев, по которым будут оцениваться альтернативы. Определить приоритет критериев.
6. Оценить каждую альтернативу по выбранным критериям.
7. Сделать вывод.

Таким образом, согласно этой модели решения это логическое взаимодействие «средства–результаты», причем результаты (цели) на одном уровне становятся средством, с помощью которого будут достигнуты цели на вышестоящем уровне. Поведение при принятии решений характеризуется целенаправленностью, когда оно ориентировано на достижение цели. Оно рацио-

нально в той мере, в какой направлено на достижение предварительно поставленных целей. Данная модель называется еще *нормативной*, ибо она задает нормы мышления и деятельности менеджеру.

Эта модель **ограничена** по ряду следующих факторов:

- во-первых, человек по своим психологическим характеристикам не является абсолютно рациональным существом. Зачастую его решения принимаются под влиянием нерациональных мотивов;

- во-вторых, в реальности всегда действует **принцип ограничения рациональности**, связанный с отсутствием полноты информации о ситуации принятия решения. Рациональность ограничивают следующие факторы:

1. Определение проблемы – трудный процесс, требующий своего исследования. Часто симптом, принимают за суть проблемы и соответственно борются с симптомами.

2. Проблемы связаны друг с другом. Решая одну проблему, мы натываемся на другую.

3. Человек не представляет, чего действительно он хочет, но он знает, от чего хочет уйти.

4. Человек не берет все альтернативы. Берет лишь до тех пор, пока не дойдет до первой лучшей.

5. Проблема и средства ее решения связаны между собой.

6. Поиск решения проблемы часто стоит денег.

7. Существование ограничения на время.

8. Часто неизвестно, какая информация имеет отношение к делу.

Кроме того, информация искажается. Человек всегда увеличивает число благоприятных событий и уменьшает вероятность неприятных;

- в-третьих, можно говорить об **особенностях управленческих проблем**, которые тоже запрещают применение нормативной модели:

1. Проблем, которые можно решать по правилам, очень мало.

2. Менеджер имеет дело с цепью проблем.

3. Управленческие проблемы плохо измеряются.

4. Руководитель может относиться к проблеме предвзято: либо рационализирует ее – оправдание уже ранее сделанных неправильных действий.

5. Менеджер может несознательно учитывать ожидания окружения принятого решения.

Трудности рациональной (нормативной) модели принятия решений привели к тому, что в менеджменте была разработана поведенческая, или дескриптивная, модель.

### 7.3. Поведенческая модель принятия решений

Именно указанные недостатки нормативной модели принятия решений привели к появлению поведенческой, или дескриптивной (описательной) мо-

дели. Процесс принятия решений согласно этой модели заключается в следующем: человек любые решения (политические, экономические, личные) принимает одинаково. А именно он стремится уменьшить свое **сожаление** (или **риск**) от возможного неполучения удовлетворительного результата, и это рассматривается как нахождение удовлетворительного решения (рис. 23).

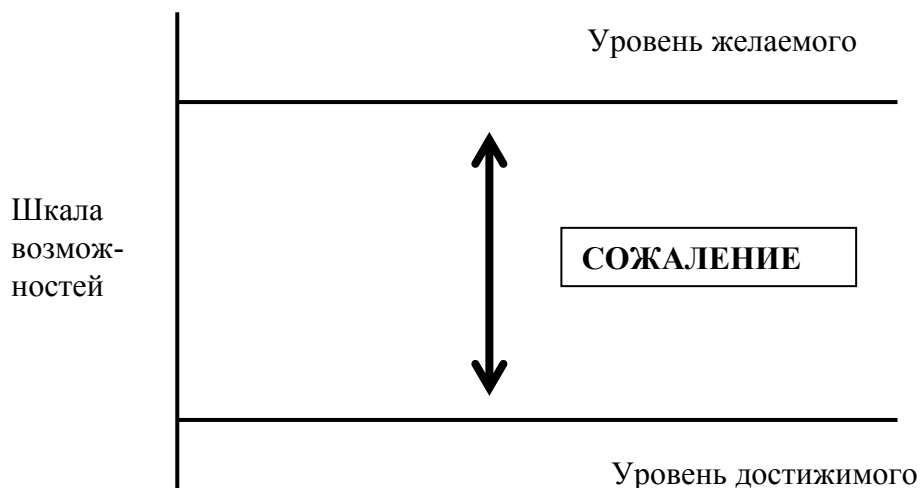


Рис. 23. Поведенческая модель принятия решений

**Риск** – это ожидаемое соотношение выигрыша и проигрыша

$$R = B / П.$$

Есть и другое определение риска, извлеченное из теории управления техническими объектами и нашедшее в менеджменте большее применение. **Риск** – это произведение вероятности наступления неблагоприятного события на его цену:

$$R = \hat{P} \times Ц.$$

На склонность человека к риску влияет его прошлый опыт. Если опыт неудачный, то человек имеет высокую или низкую оценку риска, если опыт удачный, то оптимальную оценку. Поэтому огромную роль играет воля, которая выражает внутреннюю мотивацию человека к достижению выигрыша.

Таким образом, сравнивая эти две теории принятия решений, можно сделать следующие выводы:

**1. Дескриптивная теория** принятия решений является поведенческо-описательной теорией, т. е. она описывает, *каким образом фактически* принимаются решения, а не то, *как они должны* приниматься.

**2. Рациональная теория** принятия решений является, в сущности, нормативной теорией, предписывающей, что *должны* делать менеджеры, чтобы достигать поставленных организационных целей.

**3. Действительные решения** – это хитроумная смесь формального анализа, управленческой интуиции и силы воли.

#### **7.4. Организация как система принятия решений**

Менеджер является членом организации, он или руководитель, или лидер. Он должностное лицо – начальник отдела и т. п. Но это значит, что организация выступает как система принятия решения. Цели организации, ее стратегия, ее организационная структура управления, формальная или неформальная организация, качество персонала (теория *X* или теория *Y*), наконец, стиль руководства – все это влияет на принятие решения менеджером. Поэтому можно говорить об **организационном контексте решения** управленческих проблем. А именно особенности принятия менеджером управленческих решений во многом определяется особенностями организации – функциональным местом менеджера в организационной структуре, кругом его прав и обязанностей, последствиями принятия решений для всей организации или отдельных ее подразделений, неформальными отношениями в коллективе и т. п.

В менеджменте рассматривают обычно два организационных контекста принятия управленческих решений: можно говорить либо о групповом (коллективном) принятии решений, либо о личном принятии решений в организации.

Можно выделить особенности **группового принятия решений**. Для него характерно:

1. Безличностный аспект, когда решения в организации принимаются коллективно в той или иной форме. Форма и методы принятия решений при этом могут быть разные – от простого голосования, до бесконечных консультаций и совещаний.

2. В организации может быть разная политика по принятию решений. Например, может уделяться внимание текущим решениям, а не стратегическим решениям, и наоборот.

3. В организации все проблемы решаются типовым (стандартным) образом. Когда сталкиваются с нестандартными проблемами, пытаются свести их к стандартным задачам.

4. В организации могут приветствоваться творческие нестандартные решения.

5. В организации может контролироваться процесс принятия решения.

6. Разные группы в организации могут желать участвовать в принятии решения, но не желать отвечать за них.

Особенности **личного принятия решений**, характеризуются следующим: здесь процесс принятия решений зависит от свойств личности менеджера. Личные свойства менеджера при принятии решений в организации зависят от его уровня субъективного контроля. Если у человека он есть, то это его побуждает проявлять большую активность в сборе информации, большую кон-

структивность при встрече с препятствиями и учитывать информацию о результатах своей деятельности.

**Вопросы:**

1. Приведите примеры проблем, требующих управленческих решений. Произведите классификацию этих проблем.

2. Приведите примеры удачного и неудачного принятия управленческого решения из собственного опыта. Проанализируйте, какие факторы определили принятие этого решения.

3. Обоснуйте, какая модель принятия решений используется:

а) брокером на бирже;

б) капитаном корабля;

в) ученым;

г) предпринимателем;

д) руководителем низового уровня.

4. Если Вам необходимо добраться в крупном городе из пункта А в пункт Б, то каков будет характер Вашего решения? Какие факторы влияют на принятие Вами данного решения.

5. Объясните, в каких случаях на решение менеджера влияет организация?

6. Сформулируйте необходимые и желательные критерии отбора решения для следующих случаев:

а) покупка акций;

б) приобретение нового оборудования;

в) доставка грузов из Москвы в Пермь;

г) выбор банка для кредитования;

д) принятия предложения партнера по бизнесу о совместном финансировании нового производства.



## Список литературы

1. Вайсман А. Маркетинг: 5 факторов успеха. Менеджмент: 10 шагов к успеху. – М.: Финансы и статистика, 1993.
2. Виханский О.С. Менеджмент. – М.: Гардарика, 1998.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика, 1998.
4. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования. – М.: Финпресс, 2000.
5. Дункан Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. – М.: Дело, 1996.
6. Коломинский Я.Я. Психология взаимоотношений в малых группах. – Мн.: ТетраСистемс, 1992.
7. Кордон С.И. Организационная патология / Перм. гос. техн. ун-т. – Пермь, 1997.
8. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы. – М.: Изд-во МГУ, 1992.
9. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива. – СПб.: Наука, 1996.
10. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2001.
11. Логинов Г.В., Попов Е.В. Матричные методы стратегического планирования деятельности предприятия / Ин-т экономики УрО РАН. – Екатеринбург, 2003.
12. Мескон М. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992
13. Минцберг Г. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001.
14. Молодчик А.В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал. – М.: Изд-во ВШЭ, 1997.
15. Обуховский К. Психология людских стремлений. – М., 1978.
16. Попов С.А. Модульная программа для менеджеров. Стратегическое управление. – М.: Инфра-М, 1999.
17. Руделиус У. Маркетинг. – М.: ДеНово, 2001.
18. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегическое управление. – М.: Инфра-М, 2001.
19. Шермерорн Дж. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2004

### НОВЫЕ ИДЕИ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Современная рыночная ситуация характеризуется такими процессами, которые выдвигают особые требования к менеджменту. Рынок стал более динамичным и плохо прогнозируемым. Рыночные условия требуют от организации для ее выживания следующих качеств:

- **творчества** – сделать то, до чего другие компании еще не додумались,
- **быстроты** – сделать это как можно быстрее, иначе это сделают другие,
- **изменений** – уметь перестраиваться в соответствии с изменениями ситуации на рынке,
- **качества** – предложить потребителю более качественный продукт (услугу), чем конкуренты, или такой продукт (услугу), потребность в котором потребитель даже не может пока осознать.

Эти изменения обуславливают совсем другие требования к менеджменту, которые позволят организациям выживать в «кипящем котле» современного рынка (П. Вейль). Анализ показывает, что это изменение традиционных для классического менеджмента объяснительных схем и управленческих моделей, выработка новых связаны с формулированием трех взаимосвязанных элементов современного управления:

- **видения** долгосрочных конкурентных преимуществ как нового стратегического метода (М. Портер);
- **формирование** лидерства и лидерской культуры (Дж. Коттер);
- **создания** самообучающейся и саморазвивающейся организации (П. Сенге, Х. Виссема).

Рассмотрим эти компоненты современного менеджмента последовательно:

**1. Смысл и процедуры современного стратегического управления, существенно отличающиеся от процедур традиционного стратегического планирования.**

**1.1. Выбор направления развития versus планирования и бюджетирования.** Традиционное планирование в классическом менеджменте сводится, во-первых, к рациональной постановке целей, во-вторых, анализу существующей ситуации, а именно собственных ресурсов (сильных и слабых сторон организации) и факторов внешней среды (шансов и рисков), в-третьих, установлению соответствия между первыми и вторыми, в-четвертых, разработке дедуктивным путем дерева целей и задач организации, в-пятых, в бюджетировании действий, направленных на достижение этих промежуточных целей. Иначе говоря, планирование – это выработка решения, ориентированного на цели.

В отличие от этого в современном менеджменте четко констатируется невозможность точного и строгого прогнозирования воздействия факторов внешней среды. Поэтому в современном стратегическом управлении бизнес-планирование уступает **выбору направления организационных изменений (vision)**. Выбор направления есть видение ситуации не в терминах «целей», а в терминах «результатов». Целью видения как метода стратегического планирования является не формулирование конкретных показателей деятельности компании в горизонте времени, а формулировка **долгосрочных конкурентных преимуществ**. Эти преимущества сводятся к формированию **качеств организации**, позволяющей ей быть готовой к любым изменениям рынка, покупательского спроса и потребительского поведения, рынка труда, мотивации работников и т. п.

По своей технологии видение состоит из следующих шагов:

- во-первых, формирования «образа будущего» организации безотносительно к современным тенденциям, проблемам и возможностям,
- во-вторых, на основании этого «образа будущего» оценивается настоящее; другими словами, сравнивается то, что есть, с тем, что хотим, и то, что есть с тем, чего не хотим,
- в-третьих, определяется вектор развития,
- в-четвертых, определяются конкретные действия организационных изменений, которые нужно сделать, для того чтобы двигаться в направлении «будущего».

**1.2. Оригинальность действий.** Сегодня четко осознается, что стратегические преимущества организации связаны не столько с оригинальностью идей и точностью прогнозирования, сколько с уникальной комбинацией ее действий и качеств. Бенч-маркинг как особая рыночная стратегия позволяет скопировать любые достижения других организаций. Поэтому в современном маркетинге долгосрочные конкурентные преимущества связываются не с идеей-технологией, продуктом или услугой, сколько со способностью организации к изменениям и адаптацией к инновационным процессам во внешней среде. К последним относятся лидерские качества, инновационный климат в организации, неформальные взаимосвязи при принятии решений, развивающие конфликты и т. п.

**1.3. Текущее и долгосрочное планирование.** Традиционное планирование требует много времени и затрат. Между тем в современных условиях точность и эффективность долгосрочного планирования и прогнозирования вызывают сомнение, а строгое бюджетирование в рамках больших организаций становится не условием экономии, а тормозом в эффективном оперировании капиталом организации. Поэтому в новой науке об управлении четко констатируется, что операционная эффективность не является стратегией. В отличие от этих традиционных методов менеджмента выбор направления становится не только методом стратегического планирования, но и элементом текущего

управления всеми ресурсами организации: менеджерскими, психологическими, финансовыми, человеческими и материальными.

## 2. Самообучающаяся или адаптационная организация (Learning organisation)

Вторым компонентом в современном менеджменте выделяют построение самообучающейся организации. Одним из важнейших элементов традиционного менеджмента было построение такой организационной структуры, которая позволит организации эффективно достигать своих целей. Однако в современных условиях, где «жесткость» организационных формальных связей становится препятствием для быстрого реагирования на внешние изменения и эффективного использования внутренних ресурсов, организация должна характеризоваться такими внутриорганизационными процессами, которые направлены на ее постоянную адаптацию к изменениям внешней среды. Это означает, что в организации необходимо:

- децентрализовать управление организацией;
- создать систему движущихся центров принятия решений;
- создать мощную мотивацию у сотрудников, основанную на неэкономических мотивах, связанных с самоактуализацией, участием и т. п.;
- построить взаимодействие между организационными единицами по принципу win-win;
- создать простую, четкую и понятную систему учета и контроля в терминах инвестиций, затрат и прибыли.

Отличия самообучающейся организации от традиционной сводятся к следующему:

<b>Традиционная организация</b>	<b>Обучающаяся организация</b>
Позиция работника зависит от его места в иерархии организации.	Позиция работника в организации зависит от его знаний, умений и навыков.
Решения менеджера основаны на правилах или прецедентах.	Решения менеджера определяются «видением» ситуации.
Работники лишены права принимать решения и являются только исполнителями.	Работник имеет право на самостоятельное решение в пределах его работы.
Разногласия не допускаются, конфликты рассматриваются как деструктивные процессы.	Отношения не носят формального характера и допускаются разногласия во мнениях и дискуссии.
Менеджер защищен от критики, поэтому его слова могут расходиться с его поведением.	Менеджеры рассматривают работников как партнеров.
Кооперация между работниками, принадлежащими к разным подразделениям, крайне затруднена.	Уделяется значительное внимание взаимоотношениям в группе, где укрепляется дух кооперации и сотрудничества.
Господство «туннельного» видения: никто	Цели и задачи организации и

из работников не видит всю картину в целом.	организационных единиц широко обсуждаются между всеми членами организации.
Значительная часть информации засекречена, поэтому работники стараются получить ее по неформальным каналам.	Первостепенное внимание уделяется развитию широкой сети коммуникаций между всеми организационными единицами и их членами.

Эти различия хорошо показывают, что традиционная организация основывается на **власти (power)**, в то время как самообучающаяся организация основывается на **лидерстве (leadership)**. В ней существенно меняются функции менеджера. Самообучающаяся организация не может быть создана без формирования лидерской культуры ее топ-менеджеров.

### 3. Лидерство

В современной науке об управлении лидерство и лидерская культура относятся к основным долгосрочным преимуществам любой организации, позволяющим ей выжить в любых условиях. При этом четко отличается роль менеджера в традиционном смысле слова и лидера. Традиционный менеджмент имеет дело со сложностью больших организаций, поэтому действия менеджера здесь направлены на стабилизацию организационных взаимосвязей и операциональную эффективность. Лидерство имеет дело с изменениями и направлено на запуск инноваций в организации, поэтому действия лидера не связаны с функциональным местом в организационной структуре, а направлены на инициирование, запуск и проведение изменений в организации. Каковы функции лидера в современной организации?

*3.1. Направление людей versus организации и управления кадрами. В традиционном менеджменте организация и управление кадрами сводятся к подбору персонала, способного выполнить определенную функцию в структуре организации. Лидерство направлено на:*

- проектирование человеческих организаций,
- формирование взаимного доверия у работников и руководителей,
- «вдохновение» людей, под этим понимается создание «личностного» отношения к организации, т. е. принятия работниками организации как «места» самореализации работников, а их деятельности как сферы личностного роста.

*3.2. Мотивирование людей versus контроля и решения проблем. Традиционный менеджмент связан с закреплением за каждым работником функциональной роли в организации и контролем за выполнением этой роли. Весь смысл построения организационной структуры управления и формализации процедур в больших организациях диктуется необходимостью контроля. Лидерство же связано с:*

- созданием глубинной (личностной) мотивации у работников, когда сфера профессиональной деятельности воспринимается как сфера их жизни (получает экзистенциальное значение);
- вовлечением всех работников в принятие решений;
- использованием неформальной организации для координации решений.

Таким образом, в современном менеджменте лидерство выступает как особая функция управления, связанная с запуском и проведением организационных изменений. При этом, конечно, лидерство и менеджмент являются скорее двумя разными стратегиями, которые четко отличаются друг от друга и дополняют друг друга.

#### **4. Единство трех компонентов – смена видения будущего, формирование лидерской культуры и построение самообучающейся организации.**

Рассматриваются современной наукой об управлении как такие долгосрочные конкурентные преимущества, необходимые любой компании, фирме, предприятию, которые позволят выживать в любых условиях изменяющегося рынка (М. Портер). Понимание этого ставит перед менеджментом серьезные проблемы как практического, так и теоретического характера, поскольку связано изменением управленческого мышления и самого смысла управления.

## **Приложение 2**

### **УПРАЖНЕНИЯ К ТЕМЕ 3 «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

Слушатели делятся на 3 команды. Каждой выдается свое задание, суть которого – выработка вариантов стратегического развития предприятия.

#### **Варианты заданий**

##### **Задание 1**

##### **Предприятие «Новая одежда»**

Предприятие имеет мощную производственную базу – новейшее, супертехнологичное производство по пошиву верхней женской и мужской одежды (пальто зимние и демисезонные, куртки, рабочая форма) и высококвалифицированные кадры.

При полной загрузке предприятие может выпускать до 15-18 тыс. изделий в месяц. Кроме того, предприятие может выпускать не только верхнюю

одежду, но рабочую одежду разных моделей (спецодежду, комбинезоны, рабочие куртки и брюки, халаты, постельное белье и т. п.).

Однако в настоящий момент предприятие находится в тяжелейшем положении, имеет пустые склады сырья и готовой продукции, не имеет собственных оборотных средств. Только 15% производственной программы предприятия составляет продукция гражданского назначения, остальные 85% – военный заказ, за который государство расплачивается долго, неохотно и в форме суррогатов («зачеты» в федеральный бюджет, оплата за электроэнергию). Поэтому баланс предприятия отрицательный:

**Дебиторы – 12.000.000 руб.**

Из них:

- 10.000.000 руб. – задолженность МО РФ,
- 2.000.000 руб. – задолженность предприятиям торговли.

**Кредиторы – 22.000.000 руб.,**

Из них:

- 10.000.000 руб. – задолженность в бюджет и внебюджетные фонды;
- 5.000.000 руб. – задолженность по кредиту коммерческому банку;
- 3.500.000 руб. – задолженность поставщикам сырья;
- 1.500.000 руб. – задолженность по зарплате коллективу предприятия.

Ситуация на рынке изделий довольно благоприятная для предприятия: спрос в сезон довольно высок, модели современные и пользуются спросом.

Ситуация на рынке сырья для предприятия неблагоприятна – производителей хороших тканей с современными расцветками мало, оплата за сырье в основном в форме 100% предоплаты реальными деньгами.

**Задание:**

Разработать **стратегию оздоровления** предприятия при следующих условиях:

а) необходимые средства для выполнения производственной программы, содержания предприятия, развития сбытовой и маркетинговой деятельности у предприятия есть. Имеются также все человеческие ресурсы.

б) расчетным счетом предприятие пользоваться не может.

в) все задолженности предприятия заморожены.

г) с поставщиками сырья можно договориться о товарном кредите на необходимое для производство сырья (ткань, клеевые, фурнитуру и т. п.).

**Цель стратегии оздоровления** – ликвидировать задолженности предприятия и обеспечить положительный баланс за счет развития сбытовой и иной организационной деятельности.

*\*\*\* Все необходимые вводные будут даны в процессе решения задачи.*

## Задание 2

### **Предприятие «Приборостроительная компания "Гирокомпас"»**

Предприятие является производителем высокотехнологичной, наукоемкой продукции – гироскопических приборов и электронных систем для летательных аппаратов, подводных лодок, танков, подземно-шахтных проходчиков и т. п. В прошлом оно – флагман отечественного приборостроения, имеет мощную научную, конструкторскую, технологическую базу, высококвалифицированный персонал.

В результате конверсии предприятие перешло на выпуск продукции гражданского назначения и теперь предприятие только на 25% загружено «оборонными» заказами, реализуемыми через «Росвооружение». Остальные 75% выпускаемой продукции – строительный бытовой инструмент (электродрели, электроперфораторы, электрорубанки, малые токарные, сверлильные, фрезерные станки). Технологически эти два производства разведены (есть разные отделы в ОГК, ОГТ, разные цеха).

Однако в целом экономическое состояние предприятия нельзя назвать благоприятным: объем выпускаемой продукции не растет, в перспективе доля «оборонных» заказов должна сократиться. Поступления денежных средств на предприятие сокращается.

Ситуация на рынке бытовых электроизделий для предприятия относительно неблагоприятна: на отечественном рынке с успехом действуют фирмы Bosch, Siemens и др., однако цена изделий предприятия по сравнению с ними в 2-3 раза ниже.

Ситуация на рынке оборонной продукции относительно неблагоприятна: доля «оборонных» заказов сокращается, однако предприятие может без значительных конструкторских и технологических доработок выпускать продукцию «оборонного» профиля для гражданского назначения – гироскопы, гировертикали, курсопостроители, датчики давления, измерения скорости и т. п. для гражданских судов разного профиля.

### **Задание:**

Разработать **маркетинговую стратегию** предприятия по сбыту продукции гражданского назначения при следующих условиях:

а) необходимые средства для выполнения производственной программы, содержания предприятия, развития сбытовой и маркетинговой деятельности у предприятия есть. Имеются также все человеческие ресурсы.

б) никаких задолженностей у предприятия нет.

**Цель маркетинговой стратегии** – найти рынки сбыта, улучшить экономическое положение предприятия путем полной загрузки производства, увеличить приток денежных средств, в том числе и для технологической перестройки производства.

*\*\*\* Все необходимые вводные будут даны в процессе решения задачи.*



### **Задание 3**

#### **Предприятие розничной и оптовой торговли бытовой техникой «Фирма ФДТ»**

Фирма ФДТ является предприятием розничной и оптовой торговли бытовой техникой в г. Перми. Предприятие образовано в 1992 г., имеет 5 торговых точек. Предприятие торгует не только бытовой техникой различных фирм, но также одеждой, обувью, парфюмерией и косметикой. Общий среднемесячный оборот фирмы – 1 200 000 \$, из них около 1 000 000 \$ – за счет торговли бытовой техникой.

Предприятие практически не имеет собственных оборотных средств, все оборотные средства – исключительно заемные. Собственные средства фирмы почти полностью расходуются на поддержание инфраструктуры фирмы.

Все товары приобретаются в Москве, бытовая техника – у 3 крупнейших поставщиков. Техника не «профилирована» по фирмам – производителям – товар различный и по назначению, и по цене, и по ориентации на группы потребителей. Весь товар завозится в г. Пермь собственным транспортом.

Весь товар продается в среднем с наценкой 20-25%, а бытовая техника – со средней наценкой – 14-16%. Цены в магазинах ТДФ довольно низкие по сравнению со всеми пермскими фирмами, торгующими бытовой техникой.

Всего конкурентов у ФДТ в Перми – 4. Это, во-первых, «Байда» – торгует только бытовой техникой Panasonic и Pioneer, товар приобретается также в Москве у эксклюзивных представителей этих фирм, ассортимент, не совпадающий с ассортиментом ФДТ, уровень цен для пермского рынка на эту продукцию довольно высок. Объем продаж ниже, чем у ФДТ. Во-вторых, «Эрплан» – представитель Samsung, товар также приобретается в Москве, ассортимент частично совпадающий с ФДТ (только Samsung), уровень цен и объемы продаж сравнимы. В-третьих, фирма «Звезда» – также представитель Samsung, товар также приобретается в Москве, ассортимент частично совпадающий с ФДТ (только Samsung), уровень цен несколько выше, объемы продаж – значительно ниже, чем у ФДТ. В-четвертых, фирма «Дилакс». Торгует разнообразной техникой различных фирм. Уровень цен выше, чем в ФДТ на аналогичные модели. Объемы продаж – низкие.

**Однако на пермский рынок выходит московская фирма «Эльдорадо» и начинает торговать широким ассортиментом бытовой техники по московским ценам (цены процентов на 10-15% ниже, чем пермские). Объемы продаж этой фирмы, благодаря этому, а также мощной рекламе, резко возрастают. Это оборачивается оттоком покупателей у других продавцов бытовой техники, и особенно от ФДТ, поскольку ассортименты «Эльдорадо» и ФДТ почти полностью совпадают.**

#### **Задание:**

**Разработать стратегию предприятия при следующих условиях:**

- а) необходимые средства для выполнения производственной программы, содержания предприятия, развития сбытовой и маркетинговой деятельности у предприятия есть. Имеются также все человеческие ресурсы;
- б) необходимые кредитные ресурсы также имеются;
- в) необходимость возврата заемных средств отложена на 6 месяцев;
- г) с поставщиками товаров можно договориться о товарном кредите на срок до 3 месяцев.

Цель стратегии предприятия – сохранить позиции на пермском рынке тем или иным способом и ликвидировать задолженности предприятия.

*\*\*\* Все необходимые вводные будут даны в процессе решения задачи.*

Время выработки командного решения: 1,5-2 часа.

Время общего обсуждения: 1,5 часа

## Приложение 3

### УПРАЖНЕНИЯ К ТЕМЕ 3 «ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ»

Слушатели делятся на 10 команд. Каждой команде выдается свое задание, суть которого в выработке вариантов организационной структуры управления. Команды вырабатывают свои решения, после чего идет общее обсуждение решения каждой команды. Можно выбрать жюри из капитанов всех команд, которое будет оценивать предложенные варианты решений. Отдельно выбираются наблюдатели за тем, как идет обсуждение и каким образом капитаны команд обосновывают свое решение.

#### **Варианты заданий:**

1. Вы назначены главным менеджером крупной оптовой торговой фирмы, которая будет заниматься продажей спортивного оборудования, лекарственных препаратов и продуктов питания в г. Перми. Совет директоров поручает Вам разработать организационную структуру управления фирмой и обосновать принятое решение на одном из заседаний Совета. У Вас есть все необходимые полномочия для выполнения этой работы и есть команда менеджеров, которая займет в будущей фирме ключевые посты.

2. Фирма, занимающаяся организацией туризма, решила заняться еще одним направлением – организацией «Уральского сафари», охотничьим туризмом для иностранцев в Пермской области. Для этого у фирмы есть необходимые финансовые и материальные ресурсы: приобретен дом отдыха в Карагайском районе. Этот дом отдыха представляет современный гостиничный комплекс со всеми необходимыми атрибутами: комнатами для отдыха и об-

слуги, гостиной, сауной, миниспортзалом, бильярдом. Вас пригласили на должность главного менеджера проекта.

Вам необходимо разработать организационную структуру подразделения фирмы, осуществляющего этот проект.

3. Вы – новый начальник службы маркетинга машиностроительного завода. До последнего времени Ваше предприятие производило только оборонную продукцию. Однако за последние 3 года предприятие сумело освоить выпуск гражданской продукции – сложного медицинского оборудования различного назначения: для хирургии, для диагностики заболеваний органов пищеварения, для диагностики гинекологии, для офтальмологии. Ряд разработок сделан специалистами Вашего предприятия и является уникальным. Кроме того, на предприятии продолжают производиться комплектующие для ряда производств изделий оборонного назначения. Но в общем объеме нынешнего производства производство товаров оборонного назначения составляет всего 15%. Вам предстоит разработать организационную структуру службы маркетинга предприятия и предложить ее вниманию Совета директоров предприятия.

4. Вы – директор кинотеатра «Рубин». Поскольку Вы располагаете огромным помещением в центре Закамска, то к Вам регулярно обращаются частные предприниматели и фирмы с просьбой сдать в аренду часть площади для организации торговых залов и павильонов. Вы охотно идете на это, учитывая спад интереса зрителей к кино. Однако вы хотите не просто жить с получаемой арендной платой, но активно заниматься бизнесом. Для этого Вы с коллективом кинотеатра организовали Общество с ограниченной ответственностью. Разработайте организационную структуру Вашего предприятия.

5. Вы – директор аптеки. Состав аптеки: директор, его заместитель, главный провизор, два провизора, фармацевт, три лаборанта, техничка, водитель. Система централизованного снабжения аптек лекарственными средствами оказалась фактически разрушенной. Вы решили сами заняться закупкой и снабжением аптеки лекарственными и лечебными препаратами. Причем Вам не только удалось найти поставщиков лекарств из различных городов – Москвы, Екатеринбурга, Новосибирска и Самары, но и получить кредитную линию в одном из банков. Вы должны разработать необходимую организационную структуру, позволяющую Вам решить эти задачи организации оптовой и розничной торговли.

6. Вы – работник одного из автотранспортных предприятий г. Перми. Предприятие занимается перевозкой грузов по Пермской области. Однако дирекция предприятия решает организовать на предприятии подразделение, которое будет заниматься пассажирскими перевозками по Пермской области по маршрутам: Пермь – Кунгур – Лысьва – Чусовой – Горнозаводск и Пермь –

Оса – Елово – Чайковский. Получены необходимые кредитные средства для организации соответствующих служб и подразделений. Вам поручается возглавить этот проект. Вам необходимо разработать организационную структуру управления нового подразделения.

7. Вы главный товаровед ЦУМа «Пермь». Вам предлагают возглавить филиал ЦУМа в пос. Новые Ляды. Представьте дирекции универмага Ваш проект организационной структуры магазина и обоснуйте ваше предложение.

8. Дирекция общественной организации Московская школа политических исследований приняла решение открыть Уральский филиал школы в городе Перми. Школа есть общественная организация, занимающаяся под патронажем Совета Европы организацией подготовки политиков нового поколения. По форме работы – это «клубная организация», а не учебное заведение. Цель организации Уральского филиала – объединение под эгидой Совета Европы политиков регионального уровня, помощь и консультации при решении различных политических вопросов регионов, обмен опытом. Формы работы – регулярные семинары и конференции с приглашением крупных европейских политиков и экспертов. Вас приглашают стать региональным директором школы и дают полный карт-бланш в организационных и финансовых вопросах: все работы финансируются Советом Европы. Вам необходимо представить план организационной структуры Уральского филиала школы.

9. Крупная российская Финансово-промышленная группа решила приобрести пакеты акций ряда крупных предприятий Пермской и Свердловской областей различного профиля. Это предприятия по добыче калийной соли в г. Березники, АО «Метанол» и Коксохим г. Губахе, механического завода в г. Верхняя Салда. Вас назначили главой пермского филиала, управляющего работой с этими предприятиями, предоставив все соответствующие полномочия и необходимые средства. Какую организационную структуру филиала Вы предложите на рассмотрение руководства?

10. При РМЦПК организуется новый факультет – факультет международного бизнеса и Вас приглашают стать ведущим менеджером факультета по организации работы с различными фирмами, которым могут потребоваться услуги факультета. Факультет готовит менеджеров по административному бизнесу и экономистов по международному бизнесу. На факультете есть все необходимые специалисты, как среди преподавательского состава, так и среди администрации факультета. Но никто не знает, как организовать работу с фирмами по предложению им такой услуги. Приказом директора РМЦПК на Вас возложена эта обязанность. Какую организационную структуру Вы бы могли предложить?

Время выработки командного решения – 1,5-2 часа.

Время общего обсуждения – 1,5 часа.

**ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО КУРСУ  
«МЕНЕДЖМЕНТ» (КРАТКИЙ КУРС)**

1. Деятельность кого, из перечисленных ниже лиц, можно отнести к менеджменту: капитан корабля, министр, участник общего собрания акционеров, преподаватель в студенческой группе, президент компании, антрепренер рок-звезды, председатель правления банка, главный врач больницы, председатель городской думы, руководитель космического полета? Обоснуйте свой ответ, определяя задачи, функции и инструменты управления каждого из названных Вами в качестве менеджеров лиц.

2. Разберите структуру деятельности председателя правления банка, главного бухгалтера коммерческой фирмы, начальника ОТМС крупного промышленного предприятия, начальника цеха? Покажите на этих конкретных примерах, что менеджер действительно имеет дело с управлением целями людей.

3. Покажите, как меняются цели и задачи управленческой деятельности, когда такая организация, как страховая компания, литейный цех завода, коммерческая фирма, находится на разных стадиях своего «жизненного цикла»? Разберите конкретный пример.

4. Назовите признаки организации. Является ли организацией:

- а) палата больных в больнице,
- б) детский отряд в пионерском лагере,
- в) группа разведчиков или диверсантов в армии,
- г) экипаж корабля,
- д) совет директоров банка,
- е) фракция депутатов парламента?

5. Какие виды управления осуществлял на своем острове Робинзон Крузо?

6. Назовите характеристики целей и их функции для стратегического менеджмента.

7. Охарактеризуйте схему стратегического планирования.

8. Опишите принципы стратегического и ситуационного управления.

9. Охарактеризуйте метод выбора стратегических зон хозяйствования и метод техники сценариев.

10. Охарактеризуйте матрицу обоснования стратегии и матрицу стратегического баланса как методы стратегического менеджмента.

11. Охарактеризуйте портфолио-метод как метод стратегического планирования.

12. Опишите матрицу Мак-Кинси и матрицу Бостонской консультационной группы

13. Охарактеризуйте долгосрочные стратегии оздоровления предприятия: «бегство», «компромисс», «делегирование», «борьба».

14. Перечислите правила построения организационной структуры управления предприятием.

15. Приведите примеры организационной пирамиды. Опишите проблемы формальной организации.

16. В чем общность и в чем различия функциональной и дивизионной структур управления организации. Почему обе эти структуры иногда называются бюрократическими?

17. Объясните, в чем суть матричной структуры управления. По какому принципу взаимодействуют ее элементы?

18. Ответьте, элементом какой организационной структуры управления, может быть отделение, фирма, центральная штаб-квартира:

- а) функциональной,
- б) дивизиональной,
- в) матричной,
- г) всех названных.

19. Охарактеризуйте метод децентрализации. Его достоинства и недостатки.

20. Охарактеризуйте метод делегирования полномочий, его достоинства и недостатки. Приведите примеры успешного применения делегирования полномочий.

21. Что такое контроль, его сущность, его следствия? Что такое организационный парадокс? Приведите примеры контроля, существующего у Вас на предприятии.

22. Что такое неформальная организация, ее сущность и формы? Приведите примеры неформальной организации у Вас на предприятии

23. Сравните формальную и неформальную организацию. Опишите их взаимодействие. Приведите примеры влияния неформальных отношений на формальную структуру организации. Опишите, как это отражается на деятельности организации.

24. Опишите, совпадают или нет формальный и неформальный лидер в Вашей организации, и какие это имеет последствия для эффективности ее работы.

25. Обоснуйте на конкретном примере, что менеджмент – это действительно изменение мышления менеджера.

## Оглавление

Предисловие.....	3
<b>Тема 1. Основные понятия менеджмента.....</b>	<b>4</b>
1.1. Менеджмент как социальное и культурное явление.....	4
1.2. Понятие деятельности. Понятие цели. Понятие стратегии.....	5
1.3. Понятие и признаки организации.....	7
1.4. Персонал и функции менеджера.....	10
<b>Тема 2. Стратегический менеджмент.....</b>	<b>12</b>
2.1. Понятие стратегического менеджмента.....	12
2.2. Инструменты стратегического планирования.....	15
2.3. Стратегии оздоровления предприятия.....	33
<b>Тема 3. Организационная структура управления.....</b>	<b>37</b>
3.1. Основные понятия теории организации.....	37
3.2. Общие правила построения организаций.....	37
3.3. Типы организационных структур управления.....	38
3.4. Руководство организацией.....	43
<b>Тема 4. Формальная и неформальная организация.....</b>	<b>46</b>
4.1. Проблема формальной организации.....	46
4.2. Власть и авторитет в организации.....	50
4.3. Неформальная организация.....	52
<b>Тема 5. Личность в организации.....</b>	<b>56</b>
5.1. Потребности человека. Структура мотивов личности. Я-концепция и внутренние конфликты.....	56
5.2. Закономерности стимулирования работников.....	58
5.3. Групповая динамика.....	61
5.4. Лидерство и руководство.....	67
<b>Тема 6. Коммуникация в организации.....</b>	<b>71</b>
6.1. Понятие коммуникации и структура коммуникационного процесса.....	71
6.2. Формальная коммуникационная система.....	72
6.3. Неформальная коммуникационная система.....	73
<b>Тема 7. Принятие решений.....</b>	<b>74</b>
7.1. Принятие управленческого решения.....	74
7.2. Нормативная модель принятия решений.....	75
7.3. Поведенческая модель принятия решений.....	76
Организация как система принятия решений.....	78
Список литературы.....	80
Приложение 1. Новые идеи в современном менеджменте.....	81
Приложение 2. Упражнения к теме 2 «Стратегический менеджмент».....	85
Приложение 3. Упражнения к теме 3 «Организационная структура управления».....	89
Приложение 4. Вопросы к экзамену.....	92

С. В. Комаров

# **Менеджмент**

Курс лекций

Редактор И.Н. Жеганина

Компьютерная верстка Н.И. Волынкиной

Лицензия ЛР №020370

---

Подписано в печать 11.05.2005. Формат 60x90/16  
Печать офсетная. Набор компьютерный. Усл.печ.л. 6,0  
Уч.-изд.л. 5,75 Тираж 500 Заказ

---

Редакционно-издательский отдел  
Пермского государственного технического университета  
Адрес: 614600, Пермь, Комсомольский пр., 29

Отпечатано на ротапринтере Пермского государственного  
технического университета