

Экз-19-1 Менеджмент

Краткий курс лекций

Вводная тема

Перед нами четыре понятия:

УПРАВЛЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТ РУКОВОДСТВО АДМИНИСТРИРОВАНИЕ

1 Подход

Одни специалисты считают, что принципиальной разницы между ними нет, и все это синонимы понятия «управление», связанные, как правило, с различными трактовками перевода:

УПРАВЛЕНИЕ англ. **management** англ. **government** англ. **administration**

При этом правда, редко когда уточняется, что в английском языке разным значениям по действию «управлять» соответствуют свои глаголы:

В английском языке вообще нет общего термина «управление», а в каждой области деятельности используется своя терминология: **управлять** армией, предприятием, производством — **control** (direction); **управлять** страной — **rule**; **управлять** делами — **manage**; **управлять** машиной — **operate**, **run**; **управлять** автомобилем — **drive**; **управлять** оркестром — **conduct**; **управлять**, руководить — **govern** и т. д. [1]

Русский язык как уникальный смысловой язык, наоборот, позволяет нам улавливать различные смыслы одного и того же слова. Недаром, В. И. Даль назвал свой словарь толковым:

УПРАВЛЯТЬ — управлять чем, править, давая ход, направленье; распорядить, -ся, заведывать, быть хозяином, распорядителем чего, «Не справишь собою, не справишь и другим». «Кто сам собою не управит, тот и других не наставит». **УПРАВЛЯТЬ ЧЕМ** успешно, распорядиться, делаться, ладить; одолевать препоны, трудности, своеволие, успевая в чем; приводить в порядок. **УПРАВЛЕНЬЕ** / управа/ — Место, управляющее, заведывающее чем-либо, правленье. | Управа= расправа. **УПРАВЛИВАТЬ** кого — давать право, власть, уполномочивать.

РУКОВОДСТВОВАТЬ И РУКОВОДИТЬ кого в чем, кем, чем, руководить, управлять, советовать, указывать, наблюдать, наставлять в чем, в деле, работе, труде и пр. Руководствоваться кем, следовать чьему указанию; чем, принять что за правило, за наставленье; | быть руководимому. **Руковод**, -дец, -дитель, -тельница ж. руководящий чем, кем-либо, указатель, наставник.

Сейчас становится модным стараться избегать иностранных слов, и пользоваться только русскими обозначениями. Однако в науке, которая является общечеловеческим достоянием, уже невозможно изъять общепринятые термины. Поэтому лучше, не обкрадывая себя, наоборот, обогатить свои знания тем, что накопило человечество.

2 подход.

Другие специалисты считают, что понятие управление является более общим и представляет собой «элемент, функцию организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определённой структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности» [2], а «менеджмент», «руководство»

и «администрирование» — раскрывают различные аспекты именно социального управления.

Будем придерживаться этой точки зрения и выделим главные сущностные черты управления в социальных системах, различные взаимодействия между которыми позволят нам в дальнейшем отличать менеджмент от администрирования и видеть разные грани руководства через призму менеджмента и администрирования.

Итак, под социальным управлением понимается «сознательное, планомерно организованное, систематическое взаимодействие **субъекта управления и объекта управления** в целях его упорядочения, сохранения качественной определенности и развития» [3].

Более точно под взаимодействием субъекта и объекта мы будем понимать сложные отношения, связанные с воздействием субъекта на объект управления и получение обратной связи от объекта, влияющие на принятие субъектом управленческих решений по дальнейшему воздействию на объект. Здесь очень важно понимать, что объект управления представляет собой многогранное явление. Это могут быть не только различные виды деятельности, процессы и проекты, но и общности, группы людей и конкретные исполнители той или иной задачи, которая перед ними ставится.

Именно там, где действуют «безличные законы» управления, и где во главу угла поставлена ФУНКЦИЯ, простирается область АДМИНИСТРИРОВАНИЯ.

Так уж сложилось, что мы часто руководствуемся своим отношением к тому, чем занимаемся. И столкнувшись хоть раз с холодностью и бездушием какого-то управленца-администратора, для которого «бумага важнее человека», навсегда закрепляем в своем сознании негативное восприятие термина «администрирование». Да и определения в словарях только подкрепляют наше отношение:

АДМИНИСТРИРОВАНИЕ:

формально-бюрократическое управление, осуществляемое лишь посредством приказов и распоряжений, командование, игнорирование роли масс в управлении [4];

«(от лат. *administro* -управляю, заведу) бюрократический метод управления посредством командования» [5];

обиходное и имеющее негативный оттенок наименование стиля деятельности какого-либо органа, должностного лица, характеризующегося преимущественно изданием директивных актов, приказов, распоряжений [6].

Но не будем столь категоричны в своем негативном отношении к администрированию, и обратимся к истории управленческих наук, раскрывающей перед нами уникальный мир исследований, которые начались в конце 19 века и уже к началу 20 века обогатили человечество трудами классической школы управления.

Вудро Вильсон, прежде, чем стать 28 президентом США, был профессором истории и политологии. Своей работой 1887 года «Изучение администрирования» положил начало теоретической разработке вопросов административно-государственного управления.

(Wilson W. The Study of Administration //Political Science Quarterly 2. 1887, June)

Анри Файоль прошел путь от горного инженера до родоначальника классической школы управления. Возглавив в 1888 г. горнорудную компанию,

находившуюся на грани банкротства, за три дцать лет сделал её одним из самых процветающих предприятий Франции. На основе многолетних наблюдений и обобщений практики Файоль создал «теорию администрации». Его первая статья на эту тему вышла в 1900г., а книга «Общее и промышленное управление» - в 1916г.

(Henry Fayol. Administration Industrielle et Generale, 1916. Анри Файоль. Общее и промышленное управление. Перевод на русский язык: Б.В.Бабина-Кореня. - М.:1923)

Классическая школа потому и называется так, что она не только заложила основы современного управления, но представила закономерности и принципы управления, которые работают и действуют до сих пор и представляют собой опору (основу, базис) любого управления.

Еще раз обращаем внимание на то, что администрирование — это «безличностное», сугубо функциональное управление, главная задача которого заключается в оптимальном распределении работ по выполнению задач и достижению целей организации. И в этой «безличности» при данной сложной управленческой задаче нет ничего негативного, поскольку речь идет о выстраивании рациональной структуры организации и структуры управления, оптимально рассредоточивающей ресурсы под цели.

Эффективная реализация разделения труда и выполнение работниками своих функций напрямую зависит от власти, единства руководства, дисциплины и порядка. Каждый из нас знает и ежедневно ощущает на себе, что львиная доля управленческого времени как раз и приходится на поддержание единства распорядительства и установление дисциплины и порядка в О. И поддерживать это нам помогает иерархия и централизация управления в О.

Но, руководителю приходится иметь дело с уникальным человеческим ресурсом, поэтому появляется термин **руководство**.

Вот только сложность заключается в том, что живя и действуя только по законам администрирования, такого нам достичь будет вряд ли возможно, поскольку в этой области управления работает «формула» безликого, а точнее, безличностного управления.

Люди являются лишь трудовым ресурсом, работниками, в обязанности которых входит выполнение определенных функций ($C=\Phi$), надлежащее исполнение совокупности которых и обеспечивает функционирование организации.

Чаще всего так мы и воспринимаем администрирование, когда сталкиваемся с ним «лицом к лицу», а точнее, лицом к функции, носителем которой и является человек, с которым мы общаемся по долгу службы, или обращаемся к нему как к должностному лицу. Это происходит чаще всего там, где мы ждем человеческого участия в нашей проблеме, понимания, сочувствия, поддержки, умного совета, и т. д., а вместо этого сталкиваемся с ответами: «это не в моей/не в вашей компетенции», «это не входит в круг моих должностных обязанностей», «ничем не могу вам помочь, у вас нет необходимых документов», «не вижу проблемы, поскольку так действовать предписано инструкцией» и т. д., и т. п.

А ведь мы знаем другие примеры и хотим, чтобы управление было «с человеческим лицом»!

Но прежде, чем мы перейдем к разговору о таком управлении, сделаем остановку и... реабилитируем администрирование.

А отдать должное этой составляющей управления мы сможем, если представим себе гипотетическую картину управления без администрирования, в котором:

- нет начальников и подчиненных, а есть только соратники;
- нет должностных инструкций, а есть поле деятельности, где каждый может проявить свои способности и таланты;
- нет приказов и инструкций, а есть только просьбы, выполнение которых зависит от желания того, к кому обратились;
- нет надоевших всем функций управления (и особенно нелюбимых нами анализа, планирования и контроля), а есть творческий процесс созидания;
- нет авралов и мобилизации всех и вся на выполнение задачи, а есть размеренный ход событий и совместное решение проблем по мере их поступления с теми, кто хочет их решать;
- нет никаких мониторингов, рейтингов, оценок, а есть только похвала и благодарность...

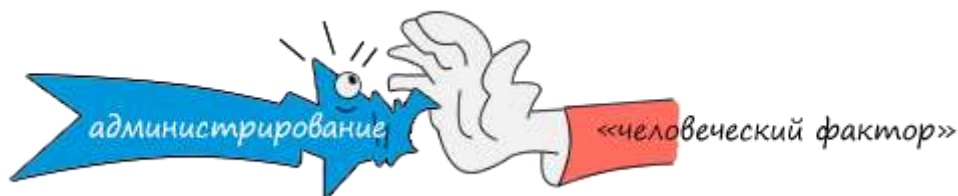
Хотели бы Вы руководить организацией, в которой действует только такое управление? А если хотели, то смогли бы эффективно управлять организацией?

Вот и ответ на наш вопрос. Эффективного управления без администрирования не бывает.

Но и только одним администрированием управление не может быть представлено. Как говорят математики, это условие **необходимое, но не достаточное**.

Не достаточно оно уже потому, что главным действующим лицом в управлении являются не функции, а люди, выполняющие эти функции. А люди бывают разными...

И чаще всего администрирование, такая важная составляющая управления, благодаря которой в организации существуют правила и порядок, наталкивается на то, что принято называть «человеческий фактор»:



Как только мы обращаемся к области взаимодействия, где значимыми становятся взаимоотношения между участниками управления, мы переходим на сторону менеджмента.

Тема 1. Становление менеджмента как науки

1. Эволюция взглядов на природу и сущность менеджмента

История менеджмента начинается с «предыстории» (от древних цивилизаций до новой истории) зарождения менеджмента как особого научного знания и вида деятельности.

Этапы менеджмента рождались под воздействиями:

- развития реального общественного и затем промышленного производства;
- появления новаторов и теоретиков-идеологов, обобщавших опыт и прокладывавших

новые

пути;

- развития внутренней (собственной) логики менеджмента, приводящее вкуче с двумя вышеназванными причинами, к смене парадигмы (системы принципов и подходов в менеджменте как науке);

Управление зародилось примерно семь тысяч лет назад, но только с конца XIX века и особенно в XX-м, с развитием социального рыночного хозяйства, менеджмент выделился в самостоятельную область знаний, т.е. в науку. Западный менеджмент - это, прежде всего, особая субкультура со своими ценностями, нормами и законами. С другой стороны - это совокупность технических процедур и методов, сумма неких практических действий по планированию, организации, мотивации и контролю, необходимых для достижения поставленных целей. В этой связи, объем и содержание понятий управление и менеджмент несколько не совпадают, так как менеджмент можно трактовать как «успешное управление», как достижение цели с учетом ресурсных ограничений. Термин менеджмент применим к любым типам организаций, но если речь идет об общественном секторе, то используется выражение «государственное управление (регулирование)», «муниципальное управление», а для обозначения более абстрактного уровня управления применяется понятие «администрирование». В настоящее время наука менеджмента породила ряд специализаций - финансовый менеджмент, инновационный менеджмент, социальный менеджмент, стратегический менеджмент, инновационный менеджмент и совсем недавно - региональный менеджмент.

Рассматривая развитие теории и практики управления, выделяют несколько исторических периодов:

1. Древний период длился с 9-7 тыс. лет до н.э. примерно до 18 в.

Первые, самые простые формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя. В это время управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общины. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода.

Примерно в 9-7 тысячелетии до н.э. в ряде мест Ближнего Востока произошел переход от присваивающего хозяйства к принципиально новой форме – производству. Потребовались более совершенные формы планирования деятельности людей, организации их работы и контроля.

Каста священников (жрецов) постепенно трансформировалась в класс религиозных функционеров, которые организовывали жертвоприношения (не только человеческие, а и в виде денег, скота, ремесленных изделий и т.п.). Жрецы собирали налоги, руководили ирригационными работами в масштабе целых областей, организовывали строительство пирамид. На управленцев тех далеких веков возлагалась необходимость координации действий десятков тысяч рабов, крестьян и других слоев населения. Особняком стояло военное искусство управления. Жрецы вскоре стали богатым и влиятельным сословием. Помимо соблюдения ритуальных почестей («для Бога»), они управляли делами государства, ведали казной, вели имущественные и другие споры. Это был прототип нынешнего чиновничества.

В древнем Египте был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством. Управление грандиозным строительством требовало развития

экономических рычагов и формирования государственного управленческого аппарата и обслуживающего его прослойки- надсмотрщиков, чиновников-писцов и др.

Крупным вкладом в управление был свод законов - Кодекс вавилонского правителя Хаммурапи. Содержащиеся в Кодексе 285 законов регулировали все многообразие отношений между социальными группами населения. Это была первая формальная система администрирования, возникновение чисто светской манеры управления.

Через тысячу лет после Хаммурапи царь Навуходоносор возродит в Вавилоне разработку и строительство технически сложных проектов (вавилонская башня, висячие сады и т.п.), а также эффективные методы организации работы текстильных мануфактур и контроля за качеством продукции.

Так этап религиозно-коммерческого управления сменился светско-административным, а затем - строительно-производственным.

Древние греки большое внимание, помимо общегражданских функций, уделяли вопросам управления домохозяйствами и латифундиями. Так, Платон выделяет такие надзоры как титанический (основанный на силе) и политический. Александр Македонский развил теорию и практику управления войсками.

Древний Рим продвинул управленческую мысль. Так, управление из Рима провинциями было со временем децентрализовано, что улучшило сбор налогов, общее управление, учитывало местные особенности. Это была система прокураторов, имевших определенную власть и права в решении гражданских дел. Реформа территориального управления была осуществлена императором Диоклетианом и до сих пор считается шедевром территориального управления. Большое внимание уделялось управлению латифундией (крупной фермой), подробно регламентировались работы, которые планировались в годовом измерении. В латинском языке существует слово *mansepts* - предприниматель. За корнем *man* тянутся значения: руки, работа, а за корнем *sertio* - приобретать, присваивать (капитал!), то есть предприниматель - это человек, зарабатывающий капитал своими руками, трудом, упорством, ловкостью.

В средние века наиболее совершенной была административная иерархия Римской католической церкви, построенной по принципу функционализма.

Заметный вклад в развитие теории управления внес итальянский государственный и политический деятель Никколо Макиавелли (1469-1527). Он раскрыл принципы взаимоотношений руководителей и подчиненных, стиля работы руководителя, давал советы по организации его труда (порой циничные, существует нарицательный термин коварного управления – «макиавеллизм»).

2 период – индустриальный (1776- 1890)

Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит А. Смиту, который является не только представителем классической политической экономии, но и специалистом в области управления. Он сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.

Большое влияние на формирование идей управления оказало учение Р. Оуэна. Его идеи гуманизации управления производством, а также признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих актуальны и в настоящее время.

Первый переворот в теории и практике управления связан с использованием вычислительной техники. В 1833 г. английский математик Ч. Беббидж разработал

проект «аналитической машины» - прообраз современной цифровой вычислительной техники, с помощью которой уже тогда управленческие решения принимались более оперативно.

3 период – период систематизации (1856 -1960)

Наука об управлении находилась в постоянном движении. Развитие производства, укрупнение его масштабов актуализировало проблемы управления большим коллективом предприятия - сложного хозяйствующего субъекта. Здесь следует отметить выдающуюся роль промышленного переворота XVIII-XIX веков, стимулировавшего, начиная с Англии, развитие европейского капитализма. Если до него те или иные новации, двигавшие управление вперед, происходили от случая к случаю, то теперь они стали практически регулярными. Созрела система акционерного капитала, руководитель-собственник постепенно был заменен наемным управляющим, а менеджмент превратился в самостоятельную область жизнедеятельности. В этот период и сформировались основные школы управления.

4 период – современный менеджмент после 1960 гг.. Развитие получили основные идея системного подхода, методология управления обогатилась использованием возможностей компьютерной техники, математического анализа, имитационного моделирования. Активно развивается направления интеграционной экономики, управление предприятием в глобальном масштабе.

2.Основные школы менеджмента

В истории менеджмента сложились различные подходы к классификации школ управления, в целом большинство исследователей ориентируются на такие подходы:

1. Классическое направление (Школа научного управления (Ф. Тейлор) и Административная школа (А. Файоль)
2. Неоклассическое направление (Школа человеческих отношений (Э. Мэйо, М. Фоллетт), бихевиористское направление (Д. Мак-Грегор)
3. Количественная школа (Школа науки управления)

Если «донаучный менеджмент» (примерно с 1845 по 1900гг.) состоял в поисках управления фабриками и людьми на них работающими, причем это делалось относительно бессистемно, то 1-й этап его осмысленно зафиксированного формирования связывают с собранием Американского общества инженеров - механиков в 1886г. На нем Генри Тауном был прочтен доклад «Инженер в роли экономиста». В докладе-презентации была высказана мысль, чтобы инженеров должно интересовать нечто большее, чем техническая эффективность, а именно подсчет затрат, доходов и прибылей. На презентации присутствовал тот, чьи идеи заложили принципы и направления развития американской промышленности. Это был Фредерик Уинсенд Тейлор (1856-1915г.), «отец научного менеджмента».

Капитализм «на стыке веков» вступал в свою новую монополистическую стадию, полным ходом шла техническая революция, принесшая миру электричество в быту и электричество в производстве, телефонную связь, двигатели внутреннего сгорания (автомобили и самолеты), конвейер Форда и трубопроводы Нобеля, автоматические механизмы и оружие (пулемет Максима), жилье с «удобствами» и

новый рост производительности труда. Технический прогресс и машинное производство требовали стандартизации и унификации всего производственного процесса, до сих пор управляемого с помощью ремесленческих методов

Школа научного управления (1885-1920)

Научное управление было первым систематизированным подходом в истории управленческой мысли. Его самая важная черта связана с поиском наиболее продуктивного использования человеческих и материальных ресурсов. При этом преобладало механистическое понимание человека, его сущности и места в организации. Первых менеджеров волновал вопрос эффективности производства. Свою деятельность они сосредоточили на адаптации рабочих к производственному процессу, разрабатывая дизайн рабочих мест, изучая затраты времени на различные операции.

Основателем школы считается Ф. У. Тейлор, прошедший путь от рабочего на «Midvale Steel Work», до начальника цеха, а затем стал главным инженером этого предприятия. Впоследствии стал заниматься консультационной деятельностью и распространением своих идей. Широкая известность пришла к Тейлору после его выступления на слушаниях в Конгрессе США по изучению цехового управления. Впервые менеджменту была придана смысловая определенность – он определен Тейлором как «организация производства». Основные теоретические концепции Ф.У.Тейлора изложены в его работах «Управление фабрикой» (1903г.), «Принципы научного управления» (1911г.), «Показания перед специальной комиссией Конгресса» (1912г.). С 1885г. Тейлор - член Американского Общества инженеров-механиков, которое сыграло большую роль в организации движения за научные методы управления производством в США.

В своих работах он изложил ряд принципов и методов научной организации труда на предприятии:

- разделение производственных операций на составные элементы;
- подход к управлению как к активному фактору производства;
- разделение управленческого труда;
- выделение планирования как особой функции управления;
- применение принципа принудительной централизации орудий труда, технологических процессов, а также условий труда и методов труда;
- введение технологических карт-инструкций;
- введение научно обоснованных норм времени на отдельные операции;
- совершенствование системы оплаты труда для стимулирования роста выработки;
- строгое иерархическое подчинение;
- тесное сотрудничество администрации и рабочих;
- максимальная специализация и устранение всех посторонних элементов с целью концентрации на существе задания;

До Ф.Тейлора считалось наиболее важным найти хорошего управляющего, целью же его подхода стало создание системы организации труда, базирующейся на экспериментальных данных по расчленению *физического* труда и его организации на составные части и последующем анализе этих частей для определения наименьших затрат ресурсов (трудовых, материальных и финансовых) при достижении максимальных результатов.

Большое значение Тейлор придавал также стимулирующим системам оплаты труда и нормальному обслуживанию рабочих мест (инструментами, тарой и т.п.). Большое внимание уделялось лучшему использованию производственных фондов предприятия. Требование рациональности распространялось также на планировку предприятий и цехов.

Фактически тейлоризм продолжался около 30 лет, распространяясь на все новые сферы производства. Кроме Ф.У.Тейлора, к «научному менеджменту» принадлежали Генри Гантт и супруги Лилиан и Фрэнк Гилберты. Широкую известность получил график Ганта, отображающий плановые и реальные объемы на всех стадиях процесса производства.

Идеи Тейлора были поддержаны и развиты Ф. Гилбреттом (1868 – 1925) и Л. Гилбретт (1878 – 1972), которые исследовали проблему утомляемости рабочего, потери рабочего времени при помощи хронометража и фотографии рабочего дня. Уделяя большое внимание организации рабочего места как целого, они разработали план продвижения для рабочих.

Ф. Гилберт уделял особое внимание рационализации труда, в частности таких профессий, как каменщик и хирург. Л. Гилберт, пережившая мужа на 38 лет и воспитавшая без него их 12 детей, сосредоточила свои интересы на пионерских разработках в сфере организационной психологии и управления персоналом.

Значительность разработок научной школы выразилась в сохранившихся до настоящего времени актуальность целого ряда идей и принципов. Вместе с тем, у классического научного менеджмента были такие недостатки, как непризнание различия между индивидами, неучет возрастающих потребностей рабочих, игнорирование предложений рабочих. Это приводило к усилению конфликтов, способствовало более интенсивной эксплуатации рабочих. Тейлор смотрел на управление как на нечто машинное, и преподнесение менеджмента шло в виде промышленного менеджмента. Значительный вклад в развитие системы Тейлора внес Харрингтон Эмерсон (1853-1931гг.), который исследовал принципы трудовой деятельности независимо от типа производства. Широко известна его работа: «Двенадцать принципов производительности». Кроме того, большое внимание Эмерсон уделял исследованию штабного принципа в управлении, подобно тому, как Тейлор внедрил функциональный принцип, дополнивший существовавший еще из «донаучного» менеджмента принцип линейности.

Генри Форд (1863-1947гг.) продолжил дело Тейлора в области организации производства. Форд применил конвейерную систему работы, максимальную специализацию, регламентированный ритм работы, механизацию транспортных операций, развивал предприятие как комплекс, обеспечивающий себя всем необходимым, отделял основное производство от его обслуживания. Первый конвейер был запущен в 1913 году и превзошел все ожидания. Модель «Т» фордовского автомобиля были выпущены с 1908 по 1927гг. в количестве 15 млн. автомобилей. Генри Форд является автором книги «Моя жизнь, мои достижения» (1923г.).

Классическая (административная) школа управления (1920 -1950)

Следующая область классического менеджмента получила известность как административные принципы, приверженцы которых основное внимание уделяли организации в целом и таким функциям менеджмента как планирование, организация,

командная цепочка, координация и контроль. Основной заслугой данной школы является создание универсальных принципов успешного управления организацией.

Основной вклад в развитие административного менеджмента внесли француз Анри Файоль (1841-1925гг.) В своей наиболее известной работе «Общее и промышленное управление» (1916г.) он выделяет 14 базисных принципов управления, некоторые из них сохраняют значимость и в наше время:

1. *Разделение труда.* Специализация обусловлена естественным ходом событий. Цель разделения труда – выполнение большего объема работы с лучшим качеством при затрате тех же усилий, что достигается путем сокращения количества целей, на которые направляются усилия работника.
2. *Полномочия.* Полномочия – это право отдавать распоряжения. При предоставлении полномочий неизменно возникает ответственность.
3. *Дисциплина,* обязательная для всех и предполагающая взаимное уважение руководства и подчиненных. Дисциплина предполагает неуклонное соблюдение соглашений, заключенных между фирмой и ее работниками. Дисциплина предполагает справедливое применение санкций.
4. *Единоначалие.* Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.
5. *Единство направления.* Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и меть одного руководителя.
6. *Подчинение личных интересов общественным.* Интересы одного работника не должны превалировать над интересами компании.
7. *Вознаграждение.* Чтобы обеспечить верность и поддержку работников, их работа должна справедливо вознаграждаться.
8. *Централизация.* Ее степень должна варьироваться в зависимости от конкретных условий, в связи с чем актуален вопрос о соотношении централизации и децентрализации.
9. *Скалярная цепь.* Это ряд руководителей организации, от занимающего самый высокий пост до менеджеров низового уровня. Отказ от такой иерархии без необходимости будет ошибкой. Но еще большей ошибкой станет ее поддержка, когда это явно вредит организации.
10. *Порядок.* Место для всего, и все на своем месте
11. *Беспристрастность.* Комбинация доброты и правосудия
12. *Стабильность рабочего места.* Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации и является показателем плохого управления
13. *Инициативность.* Желание разработать план и обеспечить его успех. Она дает силу и энергию.
14. *Командный (корпоративный) дух.* Сила организации в единстве, обусловленном гармонией персонала.

Краеугольным камнем концепции А. Файоля являлось деление предприятия как организма на две сферы: материальную и социальную. Первая была изучена школой научного управления, второй Файоль посвятил всю жизнь. Администрирование, составляя часть управления, весьма существенно. В значительной степени успех зависит от опыта администратора, его способностей и таланта, здесь не может быть строгой регламентации, наподобие хронометрирования. Деятельность по управлению есть администрирование, и оно подразделяется на такие операции как планирование, организация, контроль и мотивация. Заслуга Файоля заключалась и в том, что он

разделил все функции управления на общие (относящиеся к любой сфере деятельности) и специфические.

Из качеств, необходимых менеджеру, Файоль неизменно выделял компетентность и приобретение опыта. Он негативно относился к уже тогда существующей системе подготовки менеджеров ввиду ее ограниченности инженерно-технической стороной. Если Тейлор устанавливал рациональное управление предприятием, фигурально говоря, «снизу», то Файоль – «сверху». Тут нет противоречия, утверждал Файоль, а есть рассмотрение разных уровней организации производства.

Работник в его концепции выступал уже не просто как часть производства, как исполнитель определенной функции, но, прежде всего, как сотрудник.

Еще одна научная школа классического направления менеджмента разработана немецким ученым Максом Вебером (1864-1920гг.), она предполагала анализ компании как бюрократической организации. Управление, по Веберу, должно строиться на безличной, сугубо рациональной основе. Он определил эту форму как бюрократию. Такая концепция предполагала четкое определение должностных обязанностей и ответственности работников, ведение формальной отчетности, разделение собственности и управления.

Бюрократические правила и процедуры являют собой стандартный способ взаимодействия: к каждому из сотрудников предъявляются одни и те же требования, все они руководствуются одними и теми же правилами. Именно бюрократия позволила многим организациям добиться высокой эффективности деятельности, и не носила в подходе Вебера негативного смысла.

В своей главной работе «Теория социально-экономической организации» Вебер сформулировал принципы построения «идеальной» организации. Бюрократические модели построения организации получили большое распространение в 30-40-е гг. XX века. В дальнейшем увлечение этим подходом («организация работает как машина») привело к усилению громоздкости управленческих структур и стало препятствовать гибкости и оперативности предпринимательской деятельности.

В целом период доминирования классического направления менеджмента был плодотворным - появилась наука управления, новое фундаментальное понятие, повысилась эффективность. Классическая школа менеджмента в недостаточной степени учитывала человеческий фактор как основополагающий элемент эффективности организации. Поэтому в 30-50гг. XX в. получила распространение неоклассическая школа, а в ее составе - школа человеческих отношений, перенесшая центр тяжести в управлении с выполнения производственных задач на отношения между людьми.

Школа человеческих отношений (1930 -1950) и бихевиористская школа (1950 – наше время)

Очередным этапом развития менеджмента стал гуманистический подход. Приверженцы этого направления уделяли основное внимание психологии отношений, поведению людей, их потребностям, социальным взаимодействиям и групповым интересам. Обычно выделяют три области гуманистического направления менеджмента: человеческие отношения, человеческие ресурсы и бихевиоризм.

Возникновение этой школы непосредственно связано с именем немецкого психолога Гуго Мюнстербергера (1863-1916гг.), переехавшего в США. Он фактически

создал первую в мире школу промышленных психологов, был одним из основателей психотехники (отбор кадров, тестирование, совместимость и т.д.). В своей работе «Психология и промышленная эффективность», получившей широкую известность, он сформулировал принцип отбора людей на руководящие должности.

В школе человеческих отношений получили свое дальнейшее развитие и идеи А. Файоля. Так, Мари Паркер Фоллет в своем анализе динамики взаимодействий менеджеров и организаций рассматривала вопросы этики, власти, лидерства, максимизации отдачи подчиненных. Ее концепция открыла новую страницу в теоретических исследованиях. В книге «Новое государство» (1920 г.), принесшей ей широкую известность, М.П. Фоллет выдвинула гармонию труда и капитала, которая могла быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех сторон.

М. Фоллет пыталась совместить концепции школ «научного управления», административную и школу человеческих отношений.

Интересны и полезны были исследования Честера Барнарда в области «неформальной организации». Такая структура, как считал автор, существует внутри любой организации - ее образуют естественным образом сложившиеся социальные группы. Неформальные отношения представляют собой мощную силу, которая может мешать, но и может быть использована в целях повышения эффективности организации.

Особая заслуга в создании теории и практики человеческих отношений принадлежит психологу Элтону Мейо (1880-1949 гг.), проведшему «хатторнские эксперименты» в городке Хатторн вблизи г. Чикаго на предприятиях фирмы «Вестерн Электрик». Они продолжались с 1927 по 1933 гг. и не имеют аналогов по масштабности и длительности. Эксперименты показали, что можно влиять на отношение людей к труду посредством создания неформальных групп. Искусство общения с людьми должно было стать главным критерием отбора администраторов, начиная с мастера. Работы Мейо и его сподвижников положили начало многочисленным исследованиям взаимоотношений в организациях, выявлению мотиваций к труду, роли небольших групп. Это определило развитие управленческой теории и практики на четверть века вперед.

Суть концепции, развивающейся в русле человеческих отношений, состоит в разработке рабочих заданий в соответствии с принципом мотивации, когда работники получают возможность полностью реализовать свой потенциал и тем самым удовлетворить свои высшие потребности.

Бихевиористское направление представлено учениями К. Адджериса, Р. Лайкерта, Д. Мак-Грегора, Ф. Герцберга и др. К наиболее известным представителям относят Абрахама Маслоу (1908-1970 гг.). Психолог и ученый-теоретик, он пришел к выводу, что существует иерархия потребностей, основу которой образуют физиологические потребности, на которые опираются потребности в безопасности, принадлежности, самоуважения и, наконец, самоактуализации.

Основываясь на этой теории Дуглас Макгрегор сформулировал Теорию Х и Теорию У. Классический менеджмент основывается на первой из них, а вторая - более реалистична и полна. Предположения теории У сводятся к тому, что нет врожденной неприязни к труду, внешний контроль и санкции - не единственный и не самый эффективный способ контроля (мотивации), большинство работников способны проявлять изобретательность и что, наконец, потенциал интеллекта «среднего» индивида используется далеко не полностью. Их исследования способствовали

возникновению в 60-е годы особой управленческой функции "управление персоналом". Теория Маслоу была использована в качестве основы многих моделей мотивации труда, в том числе поведенческих подходов (бихевиоризма).

В целом, идеи гуманистического менеджмента предполагают использование научных методов для изучения поведения людей. Корни подхода уходят в психологию, социологию, экономику. Главная задача бихевиоризма - идентификация и анализ движущих мотивов поведения, взаимодействие работника с другими людьми в организационной среде. В 1970-80-е гг. число разновидностей бихевиористских теорий растет, что во многом связано с ростом значения человеческого фактора и усилением конкуренции. Сам термин был предложен еще в 1913 г. американцем Дж. Уотсоном. Основное понимание работника также меняется: на смену понятия «работник – исполнитель рабочей функции» (тейлоризм) и «работник – сотрудник» (административная школа), приходит понимание работника как личности.

Количественная школа (школа науки управления) (1950- наше время)

Появление нового направления в теории менеджмента непосредственно связано с переходом от экстенсивных к интенсивным методам управления производством.

Эта школа сформировалась в 50-е гг. XX в. и существует, совершенствуясь, до настоящего времени. Она привела к углублению понимания сложных управленческих проблем, благодаря разработке и применению моделей. Широко использованы количественные методы в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях. Наиболее известными представителями этой школы являются Р. Акофф, С. Бир, А. Гольдбергер, Р. Люс, Л. Клейн и др. В разработке ряда количественных методов приоритет принадлежит отечественным ученым. Так, Л. Канторович первый в мире (1939) разработал общие принципы линейного программирования, В.С. Немчинов внес существенный вклад в разработку статистических методов управления экономикой и организовал в 1958 г. первую в России лабораторию экономико-математических исследований.

В школе науки управления различают два главных направления: во-первых, производство рассматривается как «социальная система», и, во-вторых, используются системный и ситуационный анализ с применением математических методов и ЭВМ («РС»). Школой было разработано большое количество принципов, правил, подходов и т.д. Ученые считают, что внедрение новых методов менеджмента отражает стремление компаний к достижению высоких результатов в условиях НТР, усиления социальных начал, росту постиндустриальных элементов жизнедеятельности фирм - информационных, безотходных, космических, биологических технологий, расширение и усложнение правовой базы, новых форм конкуренции, типов послепродажного обслуживания и т.д.

Школой предложены новые эффективные подходы к управлению: дерево решений, мозговой штурм, управление по целям, диверсификация (конгломераты), теория Z, бюджетирование (с нулевой базой), кружки качества, портфельный менеджмент, интрапренерство. Ключевой характеристикой школы является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. В количественной школе сформировался и получил развитие системный подход, ставший методологической основой современного управления.

3.Современные подходы к управлению

Современные подходы к управлению представлены процессным, ситуативным и системным.

Процессный подход рассматривает управление как взаимосвязанные функции. Последовательно взаимосвязаны функции планирование – организация-мотивация – контроль. Параллельно связаны с процессом управления коммуникации и принятие решений. Большое значение в процессном подходе придается выделению этапов, фаз, периодов развития любого объекта, явления и события. Исследуются динамика явлений, причинно-следственные и генетические связи.

Кроме процессного подхода (развит в 50-е гг., но зарождался в классической школе управления) широко стали применяться системный (конец 60-х - 70-е гг.) и ситуационный (80-90 гг.) подходы.

Системный подход рассматривает процессы и явления в виде совокупных целостных элементов, структур, движущих ими. Системы имеют иерархическое устройство, горизонтальные и вертикальные связи, системам присущи определенные функции, центростремительные и центробежные тенденции, обратные связи (помимо прямых), экзогенные и эндогенные факторы развития.

Системы делятся на закрытые, функционирующие изолированно (независимо) от внешней среды, и открытые - связанные с метасистемой, внешним воздействием. Простые и сложные системы различаются деревом целей.

Системный подход в 60-70-е гг. становится универсальной идеологией менеджмента, а системный анализ - общепризнанным инструментарием. Применение теории систем к управлению облегчило для руководителей задачу увидеть организацию (фирму) в единстве составляющих ее частей и их разновременной динамики. Методология системности помогла интегрировать вклад всех школ, в разное время доминировавших в теории и практике управления, не противопоставляя, а дополняя и пополняя известные управленческие новации.

Ситуационный или кейсовый подход (кейс-ситуация) является и способом мышления и набором конкретных действий. Разработанный в Гарвардской школе бизнеса (США) этот подход направлен на выработку ситуационного мышления и непосредственное использование полученных теоретических знаний, ведет к анализу реальных ситуаций и принятию типологичных решений. Ситуационный подход, в отличие от процессного и даже системного, чаще используют в нестандартных случаях, в ситуациях неопределенности, неожиданного нестандартного реагирования окружающей среды. Подход такого рода воспитывает у менеджеров особые качества: гибкость, предвидение, умение принять запрограммированные решения в нестандартных ситуациях, быть оригинальными в достижении целей. Это управление антикризисного типа, массовых расстройств типичного хода процесса, катаклизмов и т.п.

Рассмотрение ситуации как важного явления было предвосхищено еще Мери П. Фоллет в 20-е гг. Однако лишь значительно позже это вошло в «жизнь менеджмента». Учет ситуаций очень важен и при сравнении стилей управленческой культуры в различных странах.

В описываемый период появились заметные различия и в национальных (страновых) подходах. Наиболее ярко это видно при сравнении американской, японской и европейской традиции.

В конце века, на рубеже 90-х гг., в развитии менеджмента просматриваются следующие тенденции:

1. В связи с усилением влияния научно-технического прогресса на достижение целей организации, роли качества продукции в конкурентной борьбе и усложнения места и роли предложения (сэплайсайдеры) в экономике - произошел как бы возврат (на новом историческом уровне) к проблемам производства, осознанию значения материально-технической базы современного производства.
2. Усиление внимания к различным формам демократизации управленческих функций, участие рядовых работников в управлении, в прибылях
3. Возрастание влияния международных внешних условий, интернационализация управления. Возникает проблема «стыковки» местного (национального) и международного типов управления, пределов универсальности методов менеджмента, учет неустрашимых национальных стилей менеджмента.

Начавшийся новый этап экономического развития получил название постиндустриальной эпохи. Один из самых авторитетных исследователей менеджмента П. Друкер образно назвал ее «эпохой без закономерностей». Одним из направлений поиска является выведение общих принципов повеления сложных систем с помощью синергетической методологии, которая включает в себя принципы - нелинейности, бифуркации и самоорганизации, незамкнутость экономических систем, неравновесность экономических процессов, неединственность экономических эволюций (управленческих решений). Это движение в общем менеджменте получило название «эволюционный менеджмент». В качестве одного из ярких примеров синергизма, подчеркивающих универсальность принципов эволюции, можно привести факт возникновения дополнительной стоимости, которая появляется в результате слияния (объединения) двух и более фирм. Возникает кооперативный экономический эффект. Синергизм не всегда очевиден и это делает слияние более сложной проблемой, чем обычные инвестиции и (или) инновации. Если взять принцип самоорганизации, то в качестве другого примера можно рассмотреть следующее положение: имеет место все более осознаваемое стремление предприятий обеспечить многообразие реакций («смотреть и в зеркало и в окно»), адекватное многообразию внешних воздействий, при которых организация сможет проводить осознанную стратегию достижения целей. А рост внутренней энергетики обеспечивается использованием положительного эффекта масштаба и внутренней взаимосвязью видов деятельности, за счет чего снижаются затраты ресурсов на обеспечение внешней стратегии. Исследователь организационного поведения А. Чандлер обозначил этот принцип как «масштабы и многообразие».

Если появление каждой конкретной идеи нововведения является данью случайности, то статистически вся их совокупность позволяет поддерживать функционирование и развитие большой (макроэкономической) системы и обеспечивает закономерное направление эволюции. Как только многообразие идей иссякает, например, в условиях монополизма или неконкурентной среды, а управляющий уровень воздействия неадекватен (например, бюрократизирован или коррумпирован), система разрушается.

В числе других моментов «нового менеджмента» можно назвать еще следующие:

- управление качеством в условиях глобализации;
- нарастание многообразия рабочей силы (в том числе появление так называемого «жесткого стиля управления»);
- «открытый» менеджмент;

- «отпочкование» все новых видов специального менеджмента и выход его за пределы фирмы.

Тема 2. Организация как система и как объект управления

Организация как объект управления следует рассматривать через понятие «система».

Как и многие сложные понятия, термин «система» имеет разнообразные толкования, отраженные в современной научной литературе.

Согласно определению В. М. Мишина: «Система – это совокупность целостных упорядоченных взаимосвязанных элементов и подсистем, взаимодействующих между собой и участвующих в том или ином виде в процессе функционирования по обеспечению своего предназначения и достижения какой-либо цели».

Е. Б. Моргунов: «Система – это целостность, определяемая некоторой организующей общностью этого целого».

Наиболее распространенное определение системы, ставшее классическим в современной теории управления – Система - организационное сложное целое, состоящее из множества элементов, расположенных в определенном порядке и зависящих друг от друга, взаимодействующих между собой при помощи отношений и связей, и образованное для выполнения конкретной цели.

Система может включать в себя несколько подсистем, относительно самостоятельных частей, которые сами обладают внутренней структурой, то есть совокупностью элементов и связей между ними. Системы по отношению к образующим ее элементам (структурно и иерархически им подчиненным) могут называться суперсистемами, а системы по отношению к более крупным системам, в которые они входят – называются подсистемами. Систему управления предприятием можно рассматривать как элемент такой суперсистемы как система управления отраслью или народным хозяйством в целом. Систему управления производственным процессом, в свою очередь, можно рассматривать как подсистему управления предприятием. Система состоит из элементов – простейших частей системы, не имеющих внутреннего строения, которые более не дифференцируются.

Элементы системы как сложного целого связаны между собой, влияют друг на друга в разной степени и разной силы. Такое влияние называется «связь». Связи между элементами системы в зависимости от содержания и направленности бывают прямые, обратные, комбинированные, внешние, внутренние и другие. Понимание системы предполагает не только выделение ее подсистем, и элементов, но и видение связей между ними. Это позволяет понять мультипликативный характер системы и ее подсистем и оценить эффект синергизма в системе.

Система обладает рядом свойств, классификация которых представлена в таблице 1.

Таблица 1. Классификация свойств системы

Группа свойств системы	Свойства	Характеристика свойства
1. Системные свойства – имеют непосредственное системное происхождение	1.1. Целостность	- система – это организационное сложное целое
	1.2. Делимость	- система может быть стратифицирована, разделена подсистемы, компоненты и элементы;
	1.3. Множественность	- каждая система представляет набор множеств (элементов, связей, уровней иерархии и др.)
	1.4. Целеустремленно	- все подсистемы и элементы, образующие систему

	сть	должны быть ориентированы на достижение общей цели. Система в целом интегрирует эти усилия в общем векторе.
2. Функциональные свойства – обеспечивают работоспособность системы	1.1. Гетерогенность (разнородность)	– многообразие свойств разнородных элементов позволяет системе развиваться, придает каждой системе уникальность, работает закон диалектики «закон единства и борьбы противоположностей»
	1.2. Гомогенность	- система должна иметь в своем составе общий элемент, свойство элементов, которые являются системообразующим признаком.
	1.3. Самоорганизованность	существующая и функционирующая система на основании более общего закона самосохранения, формирует механизм внутренней организации, как живого организма, при котором ее функционирование возможно без разрушения принципиальных элементов и связей;
	1.4. Иерархичность	- любая система – это строго упорядоченная совокупность элементов, расположенных на разных уровнях иерархии, и отражающая внутреннее формальное устройство системы
	1.5. Централизованность	Для поддержания иерархии в каждой системе существует центральное звено, иерархический центр в виде формализованного или неформализованного элемента, определяющего власть и полномочия
	2.6. Эмерджентность	свойства системы как целого не могут быть сведены к свойствам отдельных ее элементов

Для того, чтобы исследуемый объект мог рассматриваться как система, ему необходимо обладать такими ее атрибутами, как

1. Сложность – должен представлять собой некоторое множество, состоящее из называемых элементарных объектов (элементов), различающихся между собой по выполняемым ими функциям.

2. Целостность – несмотря на то, что функции элементов различаются между собой, в своей совокупности элементы образуют определенную целостность, единство, реализующее функцию (функцию системы), несводимую к функциям отдельных элементов.

3. Структурность – поведение объекта (реализация функции системы) обусловлено не столько особенностями его отдельных элементов, сколько свойствами взаимосвязей между ними (свойствами структуры).

4. Взаимозависимость системы и среды – система формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой.

5. Иерархичность – каждый элемент системы, в свою очередь, может рассматриваться как система (подсистема), а исследуемая в данном случае система сама является элементом более широкой системы (суперсистемы).

6. Множественность описаний – в силу принципиальной сложности каждой системы ее адекватное познание требует построения множества различных моделей, каждая из которых описывает лишь определенный аспект системы.

Системы можно классифицировать по ряду оснований, классификация систем представлена в таблице 2

Таблица 2. Виды систем

Классификационный признак	Виды систем	Характеристики
1. По способу образования	- естественные	созданные природой без вмешательства человека
	- искусственные	созданные человеком для удовлетворения различных потребностей.
2. По сущности	- космические; - биологические; - технические; - социальные; - экономические; - экологические; - политические	отражают иерархическое устройство соответствующей области
2. По отношению к целевому назначению	- целенаправленные	системы, которые заранее программируют работы, для достижения поставленных целей
	- целеустремленные	поставленные цели достигаются путем выбора альтернативных способов
3. По наличию центрального ведущего элемента	- централизованные	системы, в составе которых есть центральное звено, играющее ведущую роль;
	- децентрализованные	системы, в которых роли распределяются равномерно между элементами;
4. По размеру	- малые	включают менее 30 элементов
	- средние	включают до 300 элементов (простые функциональные составляющие);
	- большие	содержат больше 300 элементов, такие системы трудно исследовать без предварительного разбиения их на более мелкие
5. По степени сложности	- простые	системы, которые не нуждаются в разбиении на составляющие при решении проблем;
	- сложные	системы, подсистемы которых необходимо изучать не изолированно друг от друга, так как все элементы являются взаимосвязанными и взаимозависимыми
6. По отношению к изменениям во времени	- относительно статичные	системы, имеющие одно возможное и заданное состояние;
	- динамичные	изменяются с течением времени
8. По продолжительности функционирования:	- краткосрочные	До 1 года
	- среднесрочные;	1-5 лет
	- долгосрочные;	Свыше 5
9. По специализации:	- специализированные	системы, выполняющие одну функцию при создании продукции или услуги;
	- комплексные	выполняют все функции при производстве продукции
10. По предсказуемости поведения:	- детерминированные	результаты деятельности, которые могут быть предсказаны;
	- стохастические	результаты деятельности, которые определены вероятностью;
11. По взаимодействию с внешней средой	- изолированные	при функционировании не имеют связей с внешней средой;
	- закрытые	функционируют независимо от окружающей среды и имеют строго фиксированные границы (пример, натуральное хозяйство);

	- открытые	взаимодействие с окружающей средой носит двусторонний характер: системы влияют на окружающую систему и на себе испытывают ее влияние.
--	------------	---

Организация как система обладает такими свойствами как

1. Сложность (состоит из разнородных элементов- люди, процессы, цели, материально-техническая среда и т.д.)
2. Структурность (включает иерархическую структуру (ОСУ), социальную, профессиональную, психологическую, функциональную.)
3. Иерархичность (имеется иерархический центр)
4. Динамичность (проходит стадии рождения, роста, зрелости и спада)
5. Системообразующий элемент (чаще всего цель)
6. Множественность описаний
7. Открытость (взаимодействует с внешней средой)
8. Целостность (все элементы связаны в составе организации, что обеспечивает ей устойчивость и сохраняемость)

Организация как объект управления включает в себя:

1. **Управляющую систему** (органы управления – руководителей всех уровней-, методы управления, механизмы управления, ресурсы управления, организационную структуру управления)
2. **Управляемую систему**, которая выступает как совокупность производственной, маркетинговой, финансовой, кадровой подсистем, испытывая на себе действия управляющей системы и давая определенную реакцию.
Оценивать эффективность системы управления необходимо с учетом результатов деятельности управляемой подсистемы и сопоставлять их с параметрами функционирования управляемой подсистемы.

Тема 3. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. Характеристики внешней среды

Для каждой фирмы жизненно важно постоянно отслеживать происходящие изменения и своевременно адаптироваться к ним. Маркетинговая среда представляет собой совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности ее успешного сотрудничества с целевыми клиентами. Иными словами, маркетинговая среда характеризует факторы и силы, которые влияют на возможности предприятия устанавливать и поддерживать успешное сотрудничество с потребителями. Эти факторы и силы, не все и не всегда подвластны прямому управлению со стороны предприятия. В этой связи различают внешнюю и внутреннюю среды маркетинга.

Маркетинговая среда — все, что окружает предприятие, все, что влияет на его деятельность и само предприятие.

Маркетинговая среда фирмы — совокупность субъектов и сил, действующих за пределами предприятия и влияющих на возможности предприятия устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами успешные взаимовыгодные отношения сотрудничества.

В основе маркетингового окружения принято выделять **внутреннюю и внешнюю среду**.



Внешняя среда

Внешняя маркетинговая среда фирмы состоит из микросреды и

макросреды. К ней относятся все объекты, факторы и явления, которые находятся за пределами предприятия, которые оказывают непосредственное влияние на его деятельность.

В **микросреду фирмы** включаются взаимоотношения фирмы с поставщиками, посредниками, клиентами и конкурентами.

Микросреда фирмы представлена:

- Поставщиками
- Маркетинговыми посредниками
- Клиентурой
- Конкурентами
- Контактной аудиторией

Микросреда маркетинга

▪ **Внешняя микросреда** - хозяйственные субъекты, с которыми предприятие имеет непосредственные контакты в ходе своей деятельности (потребители, поставщики, конкуренты: прямые, потенциальные)

▪ **Прямые конкуренты** — предприятия предполагающие аналогичные товары и услуги на тех же самых рынках.

▪ **Производство товаров заменителей** — предприятия, производящие товары, удовлетворяющие одну и ту же потребность.

▪ **Потенциальные конкуренты** — предприятия, которые могут выйти на целевой рынок производителя.

▪ **Контактные аудитории** — органы власти и управления (федер, регион и т.д., работники средств массовой информации, общественные партии и движения, профсоюзы, представители финансовых кругов).

Внешняя среда маркетинга является частью внешней среды организации в целом или ее внешней предпринимательской среды, рассматриваемых в курсах по менеджменту и характеризующих проблемы управления на уровне организации.

Поставщики — субъекты маркетинговой среды, в функцию которых входит обеспечение фирм-партнеров и других компаний необходимыми материальными ресурсами. В условиях сетевого подхода к процессу взаимодействия субъектов маркетинговой системы целесообразно изучать возможности различных поставщиков с целью отбора наиболее надежного и экономичного поставщика с точки зрения капитальных и текущих затрат фирмы. Комплексное исследование цепи "поставщик — фирма — потребитель" — необходимое условие экономической оценки при обосновании выбора поставщика.

Конкуренты — фирмы или физические лица, соперничающие, т. е. выступающие в качестве соперника по отношению к другим предпринимательским структурам или предпринимателям на всех этапах организации и осуществления предпринимательской деятельности. Конкуренты своими действиями на рынке, при выборе поставщиков, посредников, потребительских аудиторий могут оказывать

воздействие на результаты деятельности предприятия-соперника, на его позицию и преимущества в конкурентной борьбе.

Зная сильные и слабые стороны конкурентов, фирма может оценить и постоянно укреплять свой производственный и маркетинговый потенциал, цели, действующую и перспективную стратегию предпринимательства.

Посредники — фирмы или отдельные физические лица, которые помогают предприятиям-производителям продвигать, доставлять потребителям и продавать их продукты. Различают торговых, логистических, маркетинговых и финансовых посредников. К торговым посредникам относят оптовых и розничных торговцев. Логистические посредники занимаются услугами в системе складирования, транспортировки товаро- и потокодвижения. Маркетинговые посредники оказывают помощь в системе взаимодействия фирмы со всеми субъектами маркетинговой системы в сфере организации маркетинговых исследований и оптимизации спроса на товары и услуги. Финансовые посредники осуществляют банковские, кредитные, страховые и другие финансовые услуги.

Потребители — фирмы, отдельные физические лица или их потенциальные группы, готовые приобрести товары или услуги, находящиеся на рынке, и обладающие правами выбирать товар, продавца, предъявлять свои условия в процессе купли-продажи. Потребитель — король рынка, поэтому задача маркетолога — постоянно изучать поведение потребителя, его потребности, анализировать причины отклонений в его отношении к продукту фирмы и своевременно разрабатывать мероприятия по корректировке деятельности фирмы в целях сохранения эффективных коммуникаций с потребителем.

Макросреда фирмы представлена более общими для большинства фирм факторами преимущественно социального плана. К ним относятся факторы демографического, экономического, природного, политического, технического и культурного характера.

Макросреду маркетинга образуют факторы, в которых предприятие осуществляет свою деятельность.

Основные факторы макросреды:

- **Демографические условия** (численность населения, темпы его изменения, распределения по регионам страны, половозрастная структура, показатели смертности и рождаемости).

- **Социально-экономические условия** (темпы экономического развития, размер и динамика доходов)

- **Социально-культурные условия** (традиции, религия, обычаи, привычки, язык, уровень развития образования и культуры страны)

- **Научно-исследовательские изобретения и открытия**, возможность создания новых, более совершенных товаров, обновление выпускаемой продукции)

- **Природно-климатические условия** (климат,

место расположение предприятия. В последнее время их стали относить к коммерческим факторам)

▪ **Политико-правовые условия.**

Для маркетинга наибольшее значение имеет налоговое законодательство, методы регулирования ВЭД, нормативные документы, регламентирующие отдельные вопросы маркетинга (права потребителя, закон о рекламе, закон о товарных знаках)

Внутренняя среда

Внутренняя среда характеризует потенциал предприятия его производственные и маркетинговые возможности.

Сущность управления предприятием заключается в том, чтобы приспособить компанию к изменениям внешних условий с учетом имеющихся внутренних возможностей.

К внутренней среде маркетинга относят те элементы и характеристики, которые находятся внутри самого предприятия:

- Основные фонды предприятия
- Состав и квалификация персонала
- Финансовые возможности
- Навыки и компетенция руководства
- Использование технологии
- Имидж предприятия
- Опыт работы предприятия на рынке

Одной из важнейших частей внутренней среды является характеристика маркетинговых возможностей. Они зависят от наличия специальной службы маркетинга предприятия, а так же опыта и квалификации его сотрудников.

Маркетинговая система функционирует в определенной среде, которая характеризуется постоянно меняющимися факторами (табл. 1).

Таблица 1 Характеристика факторов внешней среды маркетинговой системы

Факторы	Основные характеристики
Природные	Уровень развитости, использования потенциала природных Источники топливно-энергетических ресурсов и сырья. Экологические показатели, их нормативы и уровень их соблюдения. Развитость государственного контроля охраны окружающей среды и регулирования интенсивного использования (выработки) запасов топлива, энергии
Демографические	Структура, численность, плотность и воспроизводные характеристики населения. Рождаемость, смертность, устойчивость семейных религий, этническая однородность

Экономические	Финансовое положение рабочих, служащих и пенсионеров; покупательная способность. Показатели финансово-кредитной конъюнктуры и инфляция. Развитость налоговой системы, ее адекватность к потребительской корзине населения. Цены и тенденции потребления населения, эластичность спроса
Политико-правовые	Развитость правовой защиты населения и законодательного регулирования предпринимательской деятельности. Развитие внешнеполитических союзов и программ, обеспечивающих устойчивость формирования и развития рыночных отношений государства в системе выработки и принятия государственных и правительственных решений
Научно-технические	Состояние и развитие научно-технического прогресса в отраслях экономики. Развитость приватизации и инновационных предприятий. Степень внедрения новых технологий. Уровень их разработанности в общественном производстве. Показатели экономической и технической безопасности существующих и перспективных технологий
Социально-культурные	Развитость рыночного менталитета населения, культурно-нравственные показатели потребителей, организационная и потребительская культура, устойчивость обычаев и обрядов, динамика культурного поведения

КОНТРОЛИРУЕМЫЕ И НЕКОНТРОЛИРУЕМЫЕ ФАКТОРЫ

К числу контролируемых факторов относятся те, которые управляются организацией и ее сотрудниками по маркетингу.

Ряд основных взаимосвязанных решений принимается высшим руководством, но для маркетологов наиболее важны только пять:

- область деятельности (общие категории товаров/услуг, функции, территориальные границы деятельности и т. д.);
- общие цели (любые устанавливаемые руководством задачи, степень выполнения которых можно измерить количественно);
- роль маркетинга (устанавливая его функции и встраивая его в общую деятельность организации);
- роль других предпринимательских функций и их взаимосвязи с маркетингом;
- корпорационная культура (единая система ценностей, норм и правил деятельности, куда входят временные понятия, гибкость рабочей среды, формальные и неформальные отношения и т. д.).

После того как высшее руководство устанавливает свои цели, служба маркетинга начинает разрабатывать собственную систему контролируемых факторов. Основные элементы, которыми управляет служба маркетинга, — это:

- выбор целевого рынка (размер, характеристики и т. д.);
- цели маркетинга, ориентированные больше на потребителя (образ компании, сбыт, отличительные преимущества и т. д.);
- организация и контроль маркетинга (типы, виды и т. д.);
- структура маркетинга (любое сочетание его элементов для достижения поставленных целей и удовлетворения целевого рынка).

В своем комплексе эти факторы образуют общую стратегию маркетинга (рис. 2).



Рис. 2 Окружающая среда, в рамках которой функционирует маркетинг

Основные неконтролируемые факторы воздействуют на успех организации и ее предложений (были ранее подробно рассмотрены).

Предположения организации и влияние неконтролируемой окружающей среды взаимодействуют и определяют степень успеха (неудачи) в достижении целей.

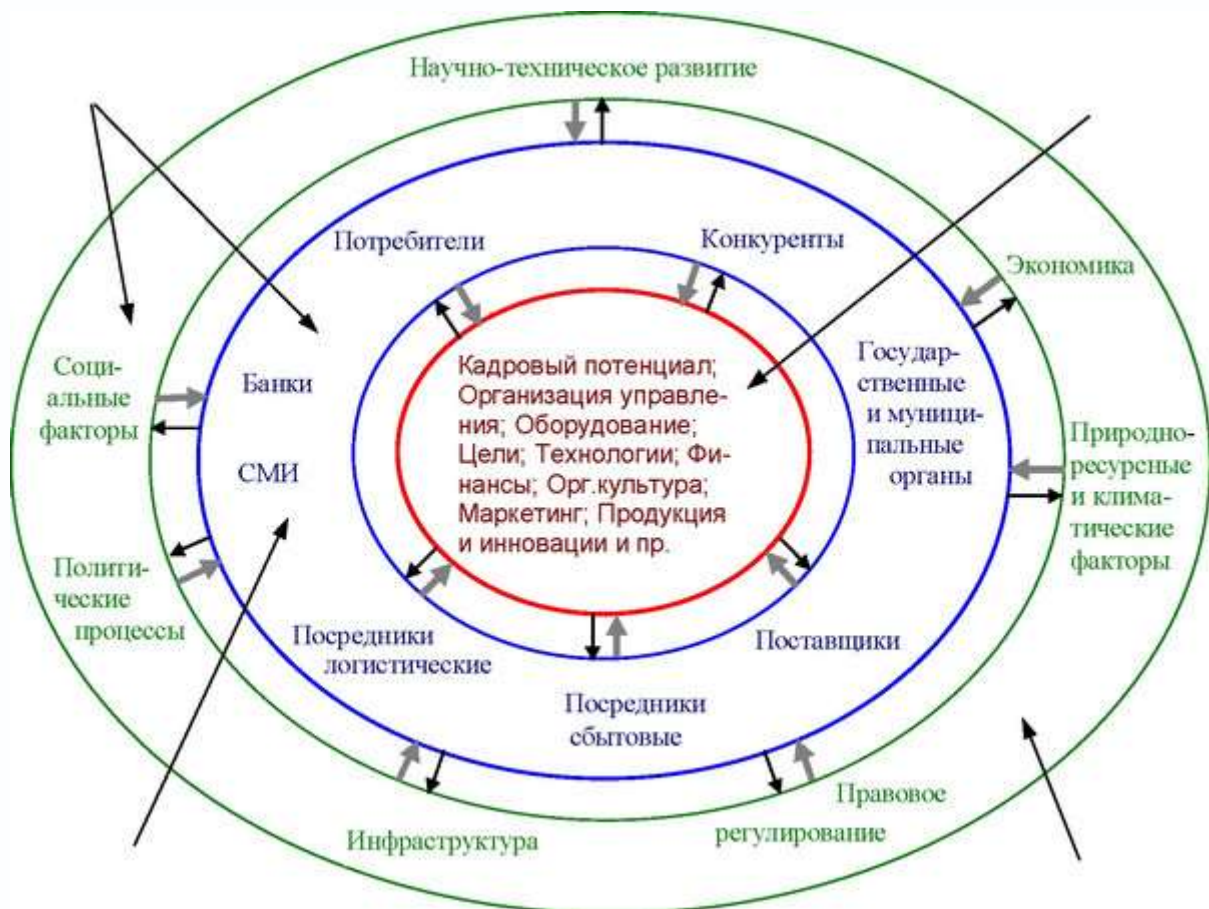
Обратная связь имеет место, когда организация пытается следить за неконтролируемыми факторами и оценивать свои сильные и слабые стороны в соответствии с методикой STEP и SWOT-анализов. Адаптация — это изменения в плане маркетинга, которые организация осуществляет, чтобы приспособиться к внешней среде.

Непосредственный контакт любой организации (коммерческой / некоммерческой) порождает прямые и обратные (коммуникативные) связи. На рынок организация направляет свои товары и информацию о них (цена, условия продажи и др.). Рынок же возвращает организации деньги за проданные товары и дает информацию о том, как принят его товар (отношение потребителей к качеству, цене и др.). Коммуникативные связи с рынком организация осуществляет через все маркетинговые средства (рис. 3).



Рис. 3 Система связей маркетинга

По мере развития рынка будет развиваться и сам маркетинг как система деятельности любой организации, ориентированной на требования рынка. А это в свою очередь вызовет необходимость более четкого согласования внутренней и внешней среды.



Внешняя среда организации может быть представлена как **микросреда** или иначе, среда прямого (или отраслевого окружения, непосредственного воздействия, среда частично контролируемых факторов) воздействия. Она включает следующие основные элементы:

- потребители,
- поставщики,

- конкуренты,
- рынок труда,
- внешние собственники,
- органы государственного регулирования и контроля,
- стратегические альянсы предприятия с другими фирмами.

Макросреду (или среду факторов косвенного воздействия, общего окружения, неконтролируемых факторов) предприятия формируют экономические, политико-правовые, социально-культурные, технологические и международные условия.

Экономические условия среды отражают общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором работает предприятие. Она помогает понять, как формируются и распределяются ресурсы.

- Для этого в первую очередь анализируются величина ВВП (ВНП),
- темп его роста/падения,
- уровень безработицы,
- темп инфляции
- процентные ставки,
- производительность труда,
- нормы налогообложения,
- платежный баланс,
- валютный курс,
- величина заработной платы и др.

Изменение этих макроэкономических показателей влияет на уровень жизни населения, платежеспособность потребителей, колебания спроса; определяет инвестиционную политику, уровень цен, прибыльность и т. п. Важными факторами экономической среды являются денежно-кредитная и бюджетно-налоговая политика государства.

Социокультурные факторы представляют социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе.

К ним относятся:

- существующие традиции,
- ценности, привычки, этические нормы,
- стиль жизни, отношение людей к работе,
- =вкусы и психология потребителей.

= социальная структура общества, его демографические характеристики, такие как уровень рождаемости, средняя продолжительность жизни, средний возраст населения, уровень образования, квалификации и т. д.

-Текущая структура населения определяет состав рабочей силы, уровень спроса, потребительские предпочтения, выбор рынков сбыта продукции. При этом как потребители, так и члены организаций отличаются все большим многообразием.

Основными современными тенденциями, определяющими вкусы, ценности населения, являются: негативное отношение к курению, употреблению крепких спиртных напитков, стремление людей к здоровому образу жизни, потреблению продуктов с пониженным содержанием холестерина, рост покупательной способности детей и т. д.

Политико-правовая среда включает характеристику политической системы, государственное регулирование бизнеса и основные отношения между бизнесом и правительством. Она важна по трем причинам.

Во-первых, правовая система устанавливает нормы деловых взаимоотношений, права, ответственность, обязанности фирм, включая ограничения на отдельные виды деятельности. От знания и соблюдения принятых законов зависят правильность заключения и соблюдения контрактов, решение спорных вопросов. В современных условиях возрастает роль законов по защите окружающей среды, прав потребителей, стандартов безопасности продуктов, справедливой торговли.

Во-вторых, выбор правительством приоритетных для развития направлений деятельности и отраслей, которые будут поддерживаться, настроения в правительстве в пользу или против предпринимательства воздействуют на его деловую активность. Эти настроения влияют на налогообложение доходов предприятий, установление налоговых льгот и льготных таможенных пошлин, контроль цен и заработной платы, регулирование взаимоотношений между администрацией и работниками. Кроме того, важно знать группы лоббирования, возможности их влияния на принятие тех или иных законов.

В-третьих, политическая стабильность учитывается при планировании деятельности предприятий, особенно имеющих отношения с другими странами.

При этом необходимо выяснить следующие базовые характеристики политической подсистемы: политическая идеология, определяющая политику правительства; насколько стабильно правительство; насколько оно в состоянии проводить свою политику; какова степень общественного недовольства; насколько сильны оппозиционные политические структуры; какие партии, блоки, движения существуют и каковы их программы.

Технологические факторы включают научные и технологические нововведения, которые позволяют предприятию модернизировать старую и создавать новую продукцию, совершенствовать и разрабатывать технологические процессы. Организации должны быстро реагировать на новые разработки в их отрасли и сами предлагать нововведения. Только так можно поддерживать высокую конкурентоспособность.

НТП несет в себе как огромные возможности для фирм, так и не менее огромные угрозы. Многие предприятия не в состоянии увидеть новые перспективы, так как технические возможности для осуществления коренных изменений создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к негативным последствиям. В последние десятилетия наиболее значимыми инновациями отличаются компьютерная и телекоммуникационная отрасли. Кроме них, к наукоемким отраслям относятся: химическая и нефтехимическая, производство турбин и двигателей, машин и оборудования для легкой и пищевой промышленности, атомная энергетика, аэрокосмическая промышленность, генная инженерия и т. д.

Международные факторы показывают степень вовлеченности или воздействия на фирму бизнеса других стран. Фактически каждая фирма находится под воздействием международных факторов, даже если она функционирует в одной стране. Она может использовать сырье или продукты, созданные в других странах, или столкнуться с международной конкуренцией на своих внутренних рынках. На российском рынке в последние годы появилась опасность конкуренции со стороны иностранных фирм и вытеснения российских производителей иностранными, обеспечивающими лучшее качество товаров, например таких, как автомобили, компьютеры, бытовая электроника, ряд продуктов питания. Если компания действует на международном уровне, то

факторы международной среды влияют на все другие элементы внешней среды предприятия.

В международной среде появляются новые потребители, поставщики, конкуренты, особенности государственного регулирования, новые правила, стратегические альянсы и т. д. Организация изучает особенности этих факторов, подстраивается под них, и в конце концов эти факторы изменяют саму организацию.

Реакции организации на изменения внешней среды

Внешняя среда прямого воздействия (деловая среда) организации формируется в процессе ее деятельности и меняется со временем. Среда меняется, если меняется продукт, рынки, стратегия и т. д. Главным фактором деловой среды являются потребители. Это все непосредственные покупатели и клиенты: торговые фирмы, официальные дистрибьюторы, магазины, фирмы-производители, торговые агенты, индивидуальные покупатели и клиенты. Влияние потребителей может выражаться в различных формах: в установлении определенного уровня цен, наличии особых требований к качеству, дизайну, техническим характеристикам продукции, формам оплаты и т. д.

Производители могут оказывать влияние на потребителей, устанавливая более низкие цены, гарантируя высокое качество и сроки поставок, предлагая уникальную продукцию, хорошее сервисное обслуживание. Потребители очень важны для фирмы. Именно они определяют ее успех. Современная цель бизнеса – создать своего потребителя. Изучение покупателей позволяет лучше понять, какой товар фирмы будет пользоваться наибольшим спросом, на какой объем продаж она может рассчитывать, что ожидает продукт в будущем, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- 1) географическое месторасположение покупателя;
- 2) демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности);
- 3) социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т. д.).

Изучая покупателя, фирма должна определить его торговую силу. Эта сила определяется такими факторами, как:

- 1) объем закупок, осуществляемых покупателем;
- 2) наличие товаров-субститутов;
- 3) уровень информированности покупателя;
- 4) стоимость перехода к другому продавцу;
- 5) чувствительность к цене.

Конкуренты – это фирмы, реализующие продукцию на одних и тех же рынках или оказывающие услуги, удовлетворяющие одни и те же потребности. Они конкурируют между собой за ресурсы. И самым главным из них является рубль покупателя. Фирма должна знать сильные и слабые стороны конкурента и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы. Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию. Конкурентами могут стать фирмы, производящие замещающий продукт, и фирмы, вновь входящие на рынок («пришельцы»). Необходимо создавать барьеры на пути вхождения потенциальных «пришельцев» (специализация, низкие издержки, контроль над каналами распределения, доступ к дешевым источникам сырья, известная марка товара и т. д.). В современных условиях зачастую не борьба с конкурентом, а

сотрудничество с ним позволяет эффективно адаптироваться к среде и достигать поставленных целей.

Поставщики материальных и природных ресурсов могут воздействовать на организацию, создавая ресурсную зависимость. Эта зависимость дает власть поставщикам и позволяет им оказывать влияние на себестоимость, качество продукции, сроки ее изготовления и в целом – на эффективность деятельности организации. Установление предприятиями-монополистами неоправданно высоких тарифов на электроэнергию, газ, нерегулярное снабжение или отключение этих жизненно важных источников поступления ресурсов в случае неуплаты ставят многие организации на грань выживания или банкротства. Поэтому они стараются поддерживать со своими основными поставщиками взаимовыгодные отношения, порой на многолетней контрактной основе. Если фирма имеет надежных поставщиков, она может сэкономить на хранении запасов. От ненадежных поставщиков необходимо избавляться.

Анализ поставщиков должен показать, какова конкурентная сила поставщика и каковы ее факторы. При анализе следует обращать внимание на цены товаров и услуг, их качество, соблюдение сроков, условий и объемов поставок, на то, является ли поставщик монополистом данного вида ресурсов, возможна ли смена поставщика.

Рынок труда – это люди, обладающие необходимой квалификацией, способные реализовать цели фирмы и желающие в ней работать. В современной организации это главный ресурс. В данную группу входят все, с кем фирма взаимодействует, чтобы обеспечить себя необходимыми человеческими ресурсами: кадровые агентства, служба занятости, учебные заведения, биржи труда, системы переобучения и переподготовки кадров, профсоюзы. Изучение рынка труда позволяет получить информацию о наличии рабочей силы (необходимой специальности, квалификации, возраста, опыта работы, личностных качеств), способной работать с фирмой.

В целом, Внешняя среда организации характеризуется следующими чертами: сложностью (число факторов, влияющих на организацию), подвижностью (изменчивым, динамичным характером), неопределенностью и взаимосвязанностью всех факторов.

Неопределенность – основная характеристика внешней среды, которая в свою очередь зависит от ее сложности и подвижности. Под неопределенностью понимается неполнота или неточность информации о факторах внешней среды, следствием чего является сложность определения ее потребностей и изменений. Чем выше уровень неопределенности, тем сложнее принимать эффективные решения, тем выше риск. Поэтому фирма пытается снизить уровень неопределенности своего окружения. Для этого могут использоваться два типа стратегий – адаптации фирмы к изменениям среды и влияния, изменения самой среды, чтобы сделать ее более совместимой с целями и потребностями организации.

Адаптация организации реализуется через следующие инструменты.

1. Создание информационной системы, позволяющей получать информацию об изменениях, произошедших у основных контрагентов предприятия; снижать неопределенность на входах и выходах и защищать, реализовывать интересы предприятия в среде. Деятельность по сбору информации осуществляется такими службами, как снабжение, маркетинг, стратегическое планирование, логистика. Создание этих отделов требует больших финансовых вложений со стороны предприятия, но данная деятельность может осуществляться и с привлечением

консалтинговых фирм, специализирующихся на выполнении такого вида работ.

2. Прогнозирование тенденций развития внешней среды и стратегическое планирование деятельности предприятий подготавливают предприятие к возможным изменениям рыночной ситуации и неблагоприятным воздействиям окружения. Стратегическое планирование формулирует цели и стратегию предприятия, которая обеспечивает соответствие между предприятием и его средой.

3. Слияния, приобретение новых предприятий, образование стратегических альянсов с другими предприятиями, в том числе с бывшими конкурентами. Использование этого инструмента обеспечивает предприятие полноценными партнерами для создания перспективных, стабильных, интегрированных производственных, снабженческо-сбытовых, инвестиционных и инновационных структур. Это сокращает неопределенность среды за счет создания зоны стабильности; подготавливает предприятие к труднопрогнозируемым изменениям ситуации; ограничивает возможности оппортунистического поведения партнеров; снижает транзакционные издержки; позволяет найти новое место предприятия в среде; обеспечивает его гибкость и адаптивность, создает предпосылки влияния на внешнюю среду и приводит к образованию синергетических эффектов. Синергетический эффект возникает в результате усиления субординации, координации и интеграции в сети предприятий-партнеров.

4. Гибкие организационные структуры, значимость которых как инструмента приспособления предприятия к среде состоит в том, что структура определяет характер и количество информационных и коммуникационных связей как внутри предприятия, так и между ним и его контрагентами. Гибкая адаптивная структура позволяет предприятию эффективно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, и осуществлять внутренние трансформации благодаря таким чертам, как способность быстро внедрять изменения и ориентация на человеческий потенциал как основной ресурс предприятия. Гибкие организационные структуры ориентируют предприятие на освоение новых продуктов, новых рынков и новых технологий. Они позволяют обеспечить партнерство и сотрудничество между всеми участниками хозяйственной деятельности предприятия, а также с потребителями его продукции и поставщиками ресурсов.

5. Партнерские отношения между руководством предприятия и его персоналом обеспечивают взаимодействие экономических агентов внутри предприятия, интеграцию внутренней среды и поддержание внутренней целостности.

Предприятие не только подчиняется существующим экономическим отношениям, но и само формирует их, формирует ту среду, в которой функционирует. Влияние предприятия на среду возможно, когда оно интегрирует в себя достаточное количество ресурсов и обладает высоким социально-экономическим потенциалом. Предприятие предпочтет влияние на среду, когда очередное приспособление под изменения внешней среды будет оценено им как более дорогостоящий процесс, чем изменение самого окружения. Инструменты влияния предприятия на среду пере-численны ниже:

1. Реклама, которая формирует новые потребности, изменяет среду функционирования предприятия посредством сигналов о качестве товара, возведения барьеров входа на рынок предприятий-конкурентов, формирования доверительных отношений с потребителями и поставщиками.

2. «Паблик рилейшнз» устанавливают и поддерживают систему коммуникаций с контрагентами предприятия с целью формирования репутации, благоприятного

общественного мнения о предприятии, его продукте, что укрепляет доверительные партнерские отношения в сети взаимодействующих с предприятием агентов и контрагентов.

3. Постоянные и устойчивые связи с поставщиками и потребителями на основе долгосрочных контрактов изменяют внешнюю среду через ограничение реакций партнеров на изменение ситуации, увеличение взаимных обязательств и доверия, на основе которых усиливается координация и интеграция между ними. Все это способствует формированию устойчивой сети взаимодействующих предприятий, которая структурирует внешнюю среду и позволяет контролировать ее.

4. Благодаря лоббированию интересов предприятия в парламенте, правительстве, в том числе местном, других властных структурах предприятие становится участником, а порой и равноправным партнером правительства при формировании правовой базы и отраслевой, микроэкономической и макроэкономической политики. Для получения возможности лоббирования предприятия организуют вертикальные или горизонтальные структуры (объединения и ассоциации производителей одного вида продукции) ФПП, которые, кроме экономической, приобретают и политическую силу, возможность давления и равноправного сотрудничества с правительством и Центральным банком России.

5. Профессиональные ассоциации – добровольные объединения различных предприятий, создаются с целью оказания помощи, поддержки, содействия, защиты и лоббирования их интересов. Обычно ассоциации создаются для достижения некоммерческих целей. Необходимость их формирования связана с тем, что рынок предполагает взаимодействие фирм – производителей одного товара. Деятельность ассоциаций направлена на налаживание взаимодействия, координацию предприятий – членов ассоциации, оказание информационных, маркетинговых услуг, повышение профессионального уровня управленческих кадров, защиту прав и интересов в законодательных, исполнительных, правоохранительных органах, информирование общественности, влияние на общественное мнение. Прежде всего это организационная, методологическая и консультационная помощь, юридическая защита.

В общероссийском масштабе действуют следующие общественные объединения товаропроизводителей: Координационный совет отечественных товаропроизводителей, Российский союз промышленников и предпринимателей (работодателей), Агропромышленный союз России. На отраслевом и региональном уровнях действуют Ассоциация финансово-промышленных групп, Лига содействия оборонным предприятиям, Союз производителей нефтегазового оборудования, Ассоциация нефтепереработчиков и нефтехимиков, Союз золотопромышленников, Ассоциация малого и среднего предпринимательства, Союз предпринимателей текстильной и легкой промышленности и др.

Тема 4. Методологические основы менеджмента: принципы, методы и законы управления.

1. Принципы управления: определение сущности и классификация

Эффективный менеджмент возможен при формулировании управляющей системой и последовательном соблюдении определенных правил деятельности

руководителей по осуществлению управленческих функций. Наиболее известные определения принципов управления в исследовательской литературе приводятся следующие:

- «Принципы менеджмента, синтезируя объективные закономерности управления, определяют черты реальной управленческой практики в любой организации. Принципы являются оптимальными правилами, нормами, которые сформулированы людьми и носят субъективный характер. Представляя собой общие правила, принципы формируют требования к системе управления организацией – функциям, методам и организационной структуре» (Огарков А.А. Управление организацией. М: Эксмо, 2006 .с.29)

- «Принципы управления представляют основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению своих функций» (Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Мн.: Новое знание, 2003, с.87)

Существенными характеристиками принципов управления можно считать их инвариантность, трансформацию, адаптацию формы и содержания к реальной управленческой практики, авторскую интерпретацию.

В настоящее время существует достаточно существенное разнообразие подходов к классификации принципов управления. Своеобразную систематизацию предпринял Огарков А.А.

Первая классификация (Беляев А.А., Коротков Э.М., Системология организаций. М.,2000; с. 73-80; Валовой Д.В., Социальный менеджмент . М.,1999, с. 124-135; Переверзев М.П., Шайденко Н.А.. Басовский Л.Е. Менеджмент М.,2002, с.40-49; Лафта Дж. К Теория орагнизвации. М.,2003, с.209-210 и др.) предполагает разделение принципов на три группы

1. Общие принципы - представляют собой важнейшие (стратегические) требования , соблюдение которых обязательно для любых систем управления и организаций:

- **системность** – ведущий принцип менеджмента, предполагающий всестороннюю проработку принимаемых решений, анализ всех возможных альтернатив, координацию усилий на различных направлениях, оценку возможных последствий управленческих действий в каждом элементе и компоненте системы;

- **объективность** - предполагает целенаправленное воздействие на основе познания и использования объективных закономерностей в интересах обеспечения оптимального функционирования всей системы;

- **последовательность** – предполагает соблюдение логической преемственности в действиях менеджера;

- **принцип ведущего звена** – предполагает выявление в результате анализа всей совокупности информации решающего факта, альтернативы, задачи;

- **дополнительность**- предполагает существование и взаимодополняемость двух различных начал: организованного и стихийного, закономерного и случайного и т.д.;

- **вероятность** – предполагает вероятностный характер процесса управления, предопределенный многоальтернативностью развития;

- **эволюционизм** – предполагает временную необратимость как основание и причину постоянного совершенствования управленческих структур. Развитие

любой организационной структуры может идти только по пути ее усложнения, упрощение структуры означает деградацию;

- саморегулирование – предполагает стремление системы к самосохранению, противостояние внешним возмущающим воздействиям;

- принцип обратной связи – предполагает необходимость для субъекта управления регулярно получать информацию о результатах своей деятельности, о реакции непосредственных исполнителей и тех, на кого направлена эта деятельность.

2. Частные принципы представляют собой важнейшие требования, которые применяются при анализе и управлении определенными организациями или сферами деятельности.

Среди многообразия частных принципов можно отметить:

- принцип уважения и доверия к человеку;
- принцип сотрудничества;
- принцип социальной справедливости;
- принцип индивидуального подхода
- принцип постоянного обновления и многие другие.

3. Организационно-распорядительные методы или принципы администрирования представляют собой важнейшие требования, которые обеспечивают эффективность административно-исполнительской деятельности. Данные принципы еще называются универсальными принципами управления и были сформулированы А. Файолем (см. тему 2.2.)

Вторая классификация (Фархутдинов Р.А. Организация производства. М.,2001, с.35-38) предполагает разделение принципов управления на четыре группы:

- 1. Общие принципы формирования оргструктур;**
- 2. Общие принципы формирования оргпроцессов;**
- 3. Принципы рационализации оргструктур;**
- 4. Принципы рационализации оргпроцессов.**

Особенность данной классификации в том, что иногда трудно отнести принцип к определенной группе, так как некоторые начинают реализовываться при проектировании и формировании оргструктур, а продолжают – при их функционировании и развитии. В этой связи один и тот же принцип, но в разной степени абстракции, актуален для разных групп. Общий перечень принципов в данном подходе следующий:

- системный принцип при формировании, функционировании и развитии любых систем;

- принцип слабого звена является следствием закона наименьших, в соответствии с которым структурная устойчивость целого определяется наименьшей его частичной устойчивостью;

- принцип непрерывности – организация рассматривается как находящаяся в непрерывном изменении, в ней нет ничего постоянного, все суть изменения, действия и противодействия;

- принцип цепной связи – всякое соединение комплексов (систем) происходит через общие звенья, образующие цепную связь;

- принцип ориентации любой деятельности на потребителя – (маркетинговый подход) – сначала необходимо обеспечить удовлетворение потребностей потребителя, а затем своих;

- принцип стандартизации любых объектов - целесообразное упорядочение и унификация любых видов деятельности, документации, терминов, системы мер и измерений, информационных систем, технических систем, систем управления и т.д.;

-принцип автоматизации производства и управления – причиной проявления глобальной тенденции к увеличению доли сферы услуг в структуре общественного производства, доли свободного времени в структуре дня работника является комплексная системная автоматизация;

-принцип глобализации развития систем – ориентация социальных и производственных систем на глобальную (международную) конкуренцию, развитие транснациональных и международных компаний, ужесточение международной конкуренции.

Третья классификация (Мильнер Б.З. Теория организации М., 1999.с.24-26) предполагает разделение принципов управления на три группы:

1. Структурные принципы (разделение труда, единство цели и руководства, соотношение централизации и децентрализации, власть и ответственность) обеспечивают четкое взаимодействие между общими целями и задачами, с одной стороны, и их разделение на более частные и мелкие - с другой, способствуя правильному подбору и назначению руководителей подразделений, закреплению за ними соответствующих полномочий и ответственности, а также объединению подразделений цепью целевых команд.

2. Принципы процесса (справедливость, дисциплина, вознаграждение персонала, корпоративный дух, единство команд, подчинение главному интересу) определяют характер и содержание деятельности руководителей, их взаимоотношения с подчиненными.

3. Принципы конечного результата (порядок, стабильность, инициатива) определяют оптимальные характеристики организации.

Четвертая классификация (Коротков Э.М. Исследование систем управления. М.,2000, с.72 -75) ориентирована на исследование и анализ организационных структур и организационных структур управления. Согласно этой классификации выделяют:

- принцип целостности - выделение объекта исследования целостным образованием, т.е. отграничение его от других явлений, от среды. Это делается посредством определения и оценки отличительных свойств явления и сравнения этих свойств со свойствами его элементов;

- принцип совместимости элементов целого - целое только тогда может существовать в качестве такового, когда совместимы его элементы. Именно их совместимость и определяет возможность и наличие связей, их существование и функционирование в рамках целого;

- принцип функционально-структурного строения целого - при исследовании систем управления необходимо анализировать и определять

функциональное строение системы, т.е. видеть не только элементы и их связи, но и функциональное содержание каждого из элементов;

- принцип развития - любая система управления является объектом исследования, находится на определенном уровне и этапе развития, а все ее характеристики определяются особенностями этих уровней и этапов;

- принцип лабильности функций - нельзя исключать возможность изменения общих функций, приобретения системой новых функций при относительной стабильности внутреннего состава и структуры;

- принцип функциональной совместимости – в системе управления могут быть функции полифункционального назначения, однако совместимость определяется не только их содержанием, но и целями управления и совместимостью исполнителей;

- принцип итеративности (повторения) - любые оргструктура и процесс являются результатом определенной деятельности, предполагающей определенную последовательность операций, использования методов, оценки результатов предварительных, промежуточных и конечных;

- принцип вероятностных оценок - многие связи и отношения в организации имеют объективно вероятностный характер, поэтому процесс управления должен быть ориентирован на вероятностные оценки.

Пятая классификация (Смирнов Э.А. Основы теории организации. М.,1999. с. 245 -298) предполагает разделение принципов управления на четыре группы

1. Принципы статической и динамической организации

1.1. Принципы приоритета

- приоритета цели в системе «цель – задача – функция»;
- приоритета функции над структурой при создании организации: для конкретного набора функций создается набор структурных единиц;
- приоритета структур над функциями в действующих организациях;
- приоритета субъекта управления над объектом при создании структурного подразделения: при создании организации персонал, продукция и месторасположение подбираются по собственнику или учредителя;
- приоритет объекта управления над субъектом для действующих организаций: руководители и главные специалисты должны подбираться под конкретные структурные подразделения с учетом их совместимости.

1.2. Принципы соответствия

- соответствия между поставленными целями и выделенными ресурсами;
- соответствия распорядительности и подчинения;
- соответствия эффективности производства и экономичности;
- оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления;
- прямооточности: производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути с минимальным количеством вспомогательных операций;
- ритмичности: производственные и информационные процессы должны идти равномерно по заранее заданным временным интервалам;

2. Методы управления

1. Экономические методы управления

Это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). При этом следует учесть, что кроме сугубо личных участник процесса преследует и общественные, и групповые цели.

В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы.

2. Организационно-распорядительные методы управления

Это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

К числу организационных методов относят:

- организационное проектирование,
- регламентирование,
- нормирование.

При этом не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения.

При распорядительных методах (приказ, распоряжение, инструктаж) указываются конкретные исполнители и сроки выполнения.

Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям. Обычно распорядительные методы основываются на организационных.

Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).

Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности фирмы.

Регламентирование и нормирование являются базой организационного проектирования новых и действующих фирм.

Распорядительные методы реализуются в форме:

- приказа,
- постановления,
- распоряжения,
- инструктажа,
- команды,
- рекомендаций.

Управление производством осуществляется на основе правовых норм, которые касаются организационных, имущественных, трудовых и иных отношений в процессе производства.

3. Социально-психологические методы управления

Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления.

К ним относятся:

- моральное поощрение,
- социальное планирование,
- убеждение,
- внушение,
- личный пример,
- регулирование межличностных и межгрупповых отношений,
- создание и поддержание морального климата в коллективе.

3. Законы управления организацией

1. Закон синергии
2. Закон развития
3. Закон самосохранения
4. Закон единства анализа и синтеза
5. Закон пропорциональности и композиции
6. Закон информированности и упорядоченности
7. Принципы статической и динамической организации
8. Взаимосвязь законов организации

Закон — это категория, отображающая существенные, необходимые и повторяющиеся связи между явлениями реального мира.

В любой организации имеется много управляемых и неуправляемых процессов. Например, процесс принятия решения и исполнения его, процесс управления, воспитательный процесс и т.д.

Объективные зависимости формируются независимо от воли людей. Если руководитель учитывает неотвратимость действия этих зависимостей, он может их использовать во благо себе, в противном случае эти зависимости могут помешать его усилиям. Субъективные зависимости составляются людьми для реализации глобальных целей организации или страны. Они могут быть кратковременными или долгосрочными. Из категории «зависимость» вытекает понятие «закон». Закон — это зависимость, которая:

- зафиксирована в законодательных и нормативных документах (конституция, законодательные акты, уставы и т.д.);
- является общепринятой нормой для большинства организаций (Библия, Коран и т.д.);
- получила научное обоснование, признание авторитетных ученых (синергия, пропорциональность и композиция и т.д.).

В общем виде законы организации — это устойчивые количественные и качественные соотношения между управляющей и управляемой системами. Законы бывают объективными и субъективными, кратковременными и устоявшимися, моральными и аморальными. Законы могут быть представлены в виде таблиц, графиков, формул, словесных описаний, набора параграфов и статей, инструкций и положений. Закон — это динамика функционирования организации, а положение, статья, данные таблицы и т.д. — это статика.

Закономерность является частью закона. Закон или закономерность с позиций менеджмента можно представить как связь целей управления со средствами и методами их достижения.

Законы организации имеют в своем составе общее и особенное. Общая часть закона имеет механизм действия независимо от страны, географического положения, сферы деятельности организации. Особенное — это часть закона, не меняющая его суть, но отражающая особенности организаций как социальной системы, например общий уровень культуры и профессиональной подготовки и т.д.

Закон синергии

Закон синергии — один из ведущих законов организации, означающий, что для любой системы (организации) существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее элементов, либо существенно меньше. Иными словами, закон синергии заключается в том, что сумма свойств организованного целого превышает арифметическую сумму свойств каждого из его элементов в отдельности. Значение закона синергии определяется тем, что действие других законов организации, в конечном счете, направлена на достижение более высоких значений синергетического эффекта. Источники появления такого рода «организационного эффекта» исследует бурно развивающееся научное направление, которое получило название синергетики.

Термин синергетика был введен Германом Хакеном в 1977 г. в книге «Синергетика» для подчеркивания роли коллективистских, кооперативных эффектов в процессах самоорганизации. Организация, как любая другая система, обладает свойством эмерджентности, заключающимся в том, что свойства системы в целом не являются простой суммой ее составных частей. Система может обладать такими свойствами, какими не обладает ни одна ее часть. Синергетический эффект в отличие от эмерджентности связан с кооперативным взаимодействием входящих в систему элементов.

Термин «синергетизм» в биологии означает сотрудничество между различными органами. В менеджменте существует несколько его синонимов, лишь слегка отличающихся по значению: стратегический рычаг, взаимосвязи, стоимостные преимущества, достижения рационализации.

Изучение различных систем позволило установить некоторые особенности возникновения и проявления синергетического эффекта. Рассмотрим их.

1. Синергетический эффект наблюдается только в сложных системах, не находящихся в состоянии равновесия. Состояние неравновесия более свойственно открытым системам, с то время как закрытые системы в соответствии с законами термодинамики стремятся в конечном итоге прийти к состоянию с максимальной

энтропией и прекратить любые эволюции. Именно состояние неравновесия позволяет открытым системам развиваться.

2. Появление синергетического эффекта возможно только в самоорганизующихся системах, т.е. в системах, способных на установление согласованного внутреннего взаимодействия без внешнего управляющего воздействия.

3. Для возникновения синергетического эффекта необходимо кооперативное взаимодействие большого числа элементов системы, поэтому вероятность проявления синергии выше в крупных системах.

4. Фундаментальным принципом самоорганизации служит возникновение нового порядка и усложнение систем через флуктуации (случайные отклонения) состояний их элементов и подсистем. Такие флуктуации обычно подавляются во всех динамически стабильных и адаптивных системах за счет отрицательных обратных связей, обеспечивающих сохранение структуры и близкого к равновесию состояния системы. Но в более сложных открытых системах благодаря притоку энергии извне и усилению неравновесности отклонения со временем возрастают, накапливаются, влекут за собой «расшатывание» прежнего порядка и через относительно кратковременное хаотическое состояние системы приводят либо к разрушению прежней структуры, либо к возникновению нового порядка.

5. Самоорганизация присуща системам достаточно высокого уровня сложности, с большим количеством взаимодействующих между собой элементов. Недостаточно сложные системы не способны к адаптации к внешним воздействиям и к развитию, для которых требуются затраты большого количества ресурсов, и при получении извне чрезмерного количества энергии теряют свою структуру и разрушаются.

6. Эффект самоорганизации наступает только в случае преобладания положительных обратных связей, действующих в открытой системе, над отрицательными обратными связями.

7. Самоорганизация в сложных системах, переходы от одних структур к другим, возникновение новых уровней организации материи сопровождаются нарушением симметрии. Самоорганизация в сложных и открытых системах приводит к необратимому разрушению старых и к возникновению новых структур и систем.

Основные положения синергетики можно характеризовать следующим образом.

1. Сложноорганизованным системам нельзя навязывать пути их развития. Необходимо понять, как способствовать их собственным тенденциям развития, как выводить системы на эти пути. Проблема управляемого развития принимает, таким образом, формы проблемы самоуправляемого развития.

2. Хаос может выступать в качестве созидającego начала, конструктивного механизма эволюции, из хаоса собственными силами может развиваться новая организация. Через хаос осуществляется связь разных уровней организации. В моменты неустойчивости малые возмущения, флуктуации могут стать источником формирования макроструктур.

3. Для сложных систем, как правило, существует несколько альтернативных путей развития. Неединственность эволюционного пути, отсутствие жесткой предопределенности обуславливает возможность выбора путей дальнейшего развития,

причем таких, которые устраивали бы человека и вместе с тем не являлись бы разрушительными для природы.

Хотя путей эволюции и целей развития много, с выбором пути в точках ветвления (так называемых точках бифуркации), т.е. на определенных стадиях эволюции, проявляет себя некая предопределенность, преддетерминированность развертывания протекающих в системе процессов. Настоящее состояние системы определяется не только ее прошлым, ее историей, но и формируется из будущего в соответствии с грядущим порядком.

4. Существуют качественно иные, чем принято считать, новые принципы суперпозиции, сборки сложного эволюционного целого из частей, т.е. построения сложных развивающихся структур из простых. Объединение систем не сводится к их простому сложению: имеет место перекрытие областей локализации структур с дефектом энергии. Целое уже не равно сумме частей. Вообще говоря, оно не больше и не меньше суммы частей, оно качественно иное, а это качество отражается в ином качестве.

5. Методология оперирования сложными системами и эффективного управления ими заключается в следующем. Главное — не сила, а правильная топологическая конфигурация, архитектура воздействия на сложную систему или среду. Малые, но правильно организованные и направленные, резонансные воздействия на сложные системы чрезвычайно эффективны.

6. Закономерности и условия протекания быстрых, лавинообразных процессов и процессов нелинейного, самостимулирующего роста сложно организованных систем имеют большое значение. Важно понять, как можно инициировать такого рода процессы в открытых нелинейных средах, в частности в среде экономической, и какие существуют требования, позволяющие избегать вероятного распада сложных структур, в том числе вблизи моментов максимального развития.

Термин «синергия» применительно к управлению был введен в обиход Игорем Ансоффом, который классифицировал синергетические эффекты по критериям, составляющим прибыль фирмы, следующим образом.

1. Торговый синергизм (проявляется при использовании общих каналов распределения для разных товаров, продвижении товаров общего бренда группы).

2. Операционный синергизм (более эффективное использование производственных мощностей, персонала, снижение удельных издержек и операционных затрат на единицу товара при росте объемов производства, крупные закупки).

3. Инвестиционный синергизм (совместное использование различных источников финансирования, технологической базы, использование результатов разработок в различных направлениях деятельности).

4. Управленческий синергизм (возникает при совместном использовании опыта, квалификации управленческого персонала для реализации новых проектов, решения стратегических задач, что приводит к повышению конкурентоспособности компании, усилению ее рыночной позиции, выбору наиболее эффективных решений).

К ресурсам, потенциально способным к созданию синергетического эффекта, можно отнести активы, основанные на информации. Такие активы могут использоваться одновременно, не «изнашиваются» при использовании,

комбинирование таких активов между собой и с физическими активами позволяет получить принципиально новый продукт. Способность генерировать синергию на базе знаний и информации выступает одним из методов конкурентной борьбы, когда добавленная стоимость возникает не из кумулятивного эффекта элементов, а из их взаимодействия.

Термин «синергия» использовался И. Ансоффом и для обоснования групповых структур в организации компаний. Приобретение как метод роста, в противоположность органическому росту, есть вид предпринимательства для людей, склонных к структурным решениям. Иногда это называется корпоративным вторжением, многие это считают беспощадной эксплуатацией людей и деловых структур, которые построил кто-то другой. Поэтому термин «синергия» приобрел плохую репутацию, и люди предпочитают употреблять другие выражения.

Синергический портфель — это группа предпринимательских подразделений, принадлежащих одному владельцу и стратегически связанных друг с другом. Его противоположностью является диверсифицированный портфель, или конгломерат. Примером синергического портфеля является авиакомпания, которая владеет гостиницами, наземным транспортом и обслуживанием аэропортов. Другим примером может быть консалтинговая фирма, предлагающая менеджмент, компьютерную систему и услуги по консультированию маркетинга. Синергию можно обнаружить в различных функциях относительно стоимости и добавленной стоимости для клиентов.

При таком виде синергии, когда большая авиакомпания приобретает сеть гостиниц, чтобы иметь возможность предложить полный комплект услуг для пассажиров, добавленная стоимость с точки зрения туристов будет больше, чем сумма, которую авиакомпания и гостиницы могли бы предложить отдельно друг от друга.

Вместе с тем экономия, обусловленная ростом масштабов производства, часто подчиняется закону Гресхама: количественный анализ всегда вытесняет качественный. Это означает, что величину экономии, обусловленной ростом масштаба производства, в которой не принимается в расчет создание покупательского блага, легко подсчитать, а восприятие ценности этого блага — невозможно.

Позднее концепция синергизма получила расширительное толкование и дополнилась понятием возможного отрицательного синергетического эффекта, когда результаты объединенных элементов не достигают суммарных результатов до объединения: $2 + 2 < 4$.

Так, при сделках слияния-поглощения синергетический эффект может носить как положительный результат (более низкие издержки, более эффективное использование ресурсов, расширение масштабов операций, мобильность в распределении финансовых ресурсов), так и отрицательный результат (технологическая несовместимость, невозможность централизации функций, несовпадение по качеству продукции, снижение гибкости и мобильности, увеличение времени на адаптацию). Положительным или отрицательным будет синергетический эффект, зависит от менеджмента организаций, его способности организовать эффективное управление объединенной структурой.

Следует отметить, что в социальных организациях именно социальные взаимодействия являются источником синергизма; объединенная структура наследует

преимущества слагающих ее элементов, объединение материальных активов создает лишь предпосылки для возникновения синергии. Социальная составляющая, включающая организационную культуру, методы управления, социальный климат, является основным источником синергетического эффекта, только человеческие ресурсы способны приносить экономические результаты. Именно недостаточное внимание к социальной составляющей приводит к возникновению отрицательного синергетического эффекта.

Закон развития

Развитие — это необратимое, направленное, закономерное изменение материи и сознания. Различают две формы развития:

- эволюционную, связанную с постепенными количественными и качественными изменениями (изменение сознания сочетается с изменениями материи);
- революционную, характеризующуюся: а) скачкообразным неосознанным переходом от одного состояния материи к другому; б) скачкообразным изменением сознания без соответствующего изменения базиса.

Выделяют прогрессивное и регрессивное развитие. Прогрессивное развитие — это переход от низшего к высшему, от менее совершенного к более совершенному. Регрессивное развитие — это деградация, понижение уровня знаний и отношений, переход к изжившим или уже пройденным формам и структурам. Прогресс и регресс тесно связаны между собой, и составляют диалектическое единство. Без регресса нет прогресса, и наоборот.

Развитие организаций обусловлено следующими факторами:

- изменениями внешней среды (экономика, политика, этика, культура и др.);
- изменениями внутренней среды (перемещения работников, переход на новые технологии и др.);
- потребностями и интересами человека и общества (потребность в самовыражении и самопроявлении человека, потребность в прибавочном продукте общества и др.);
- старением и износом материальных элементов (оборудования, человека, технологии);
- изменениями экологии (загрязнение или очищение среды, сокращение или увеличение флоры и фауны);
- техническим прогрессом;
- глобальным состоянием мировой цивилизации.

Развитие основано на жизненном цикле любой материальной системы, который включает семь взаимосвязанных этапов: порог чувствительности (О — А), внедрение (А — В), рост (В — С), зрелость (С — D), насыщение (D — E спад (E — F) и крах (F — G) (рис. 5.1).

В соответствии с этим законом каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

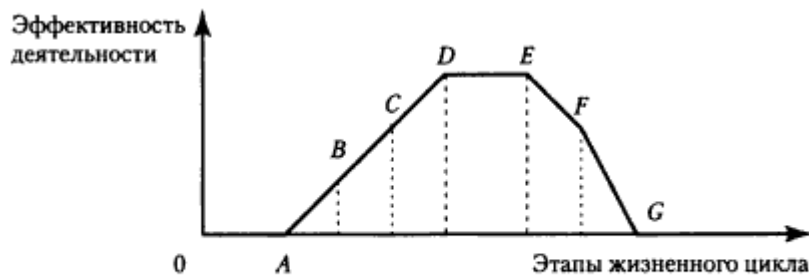


Рис. 5.1. Этапы жизненного цикла

Закон развития опирается на ряд принципов (правил). Среди них следует отметить принципы инерции, эластичности, непрерывности и стабилизации.

Принцип инерции (или запаздывания) состоит в том, что изменение потенциала системы R_j начинается спустя некоторое время (T_1) после начала воздействий изменений во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время (T_2) после их окончания (рис. 5.2).

В организациях инерция проявляется в функционировании устаревшего оборудования, в использовании устаревших знаний и навыков, в деятельности изживших себя организационных структур.

Инерция очень свойственна и человеку, независимо от возраста проявляется в традициях, обрядах, стереотипах мышления, нормах поведения.

Принцип эластичности заключается в том, что скорость (V) изменения потенциала системы R_j зависит от самого потенциала R_j

$$V = F(R_j).$$

На практике эластичность системы оценивают в сравнении с другими системами исходя из статистических данных или классификаций.

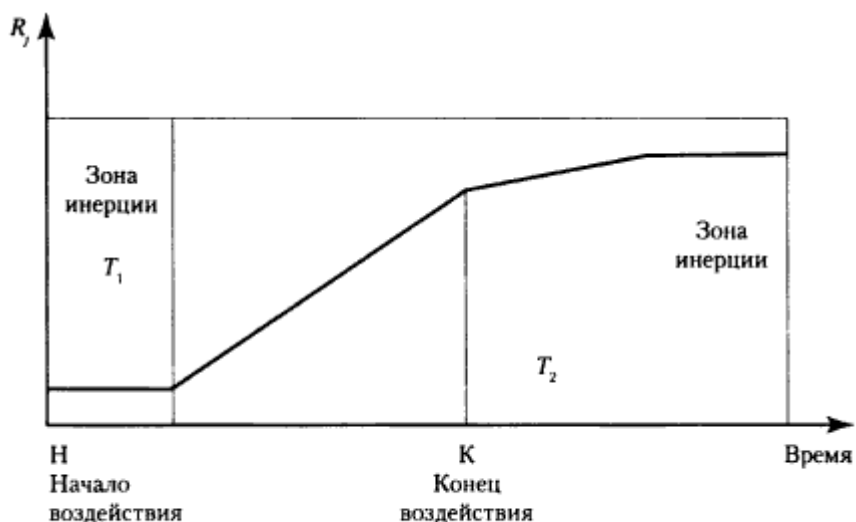


Рис. 5.2. Потенциал системы

Разные организации по-разному реагируют на одни и те же события в зависимости от профессионализма персонала, технического, организационного и культурного уровня самой организации.

Приведем примеры высокой эластичности. При скачкообразном увеличении спроса на продукцию организация быстро задействует резервные мощности и привлекает смежные организации. При резком долговременном

уменьшении спроса на продукцию работники организации в короткие сроки разработали, освоили и стали выпускать новую продукцию, пользующуюся большим спросом.

Принцип непрерывности состоит в том, что процесс изменения потенциала системы R_j идет непрерывно, меняется лишь скорость и знак изменения.

Кажущаяся дискретность (прерывистость) изменения потенциала системы чаще объясняется взглядом со стороны, когда не замечается текущая работа, приводящая (трансформирующаяся) к новому качеству или количеству.

Например, организация 28 марта получила кредит в сумме 50 000 долл., который был зачислен на ее расчетный счет в банке. Увеличился ли ее потенциал? Конечно, нет, так как в строке баланса «кредиторская задолженность» появилось число 50 000 долл. Если же организация будет успешно использовать этот кредит, то ее потенциал будет постепенно (непрерывно) расти.

Принцип стабилизации состоит в том, что система стремится к стабилизации диапазона изменения потенциала системы R_j . Этот принцип основан на известной потребности общества в стабильности. Стабилизация организации должна проводиться профессионально за счет ряда факторов, в том числе за счет подключения новых ресурсов для изготовления нового изделия.

Стабилизация осуществляется путем включения новой продукции в деятельность организации. Так, не дожидаясь спада продукции «А», необходимо включить в деятельность организации новую продукцию «Б», а затем — продукцию «В». При этом образуется зона стабилизации ресурсов. Для стабилизации профессионального уровня персонала организации необходимо создать систему постоянного обучения сотрудников. Если такого обучения нет, этот процесс все равно будет идти, но спонтанно и неэффективно.

Для стабилизации потенциала организации могут использоваться также специальные виды страхования.

Успешное развитие и рост организации может привести к «синдрому большого бизнеса», который характеризуется следующими признаками:

- крайне централизованный и разбухший аппарат управления;
- всеохватывающая система специальных форм и процедур для принятия обычных, повседневных решений;
- рост числа всякого рода совещаний для выработки таких решений;
- передача решений и ответственности из одного отдела в другой.

Если в результате прогрессивного развития организации стал проявляться «синдром большого бизнеса», снять его позволят методы регрессивного развития пути движения к более простым структурам, но на новом уровне.

Закон самосохранения

Теоретической основой для анализа общего состояния организации служит закон самосохранения. Каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс). Согласно закону самосохранения любая организационная система, равно как и ее отдельный элемент, стремятся сохранить себя как целое.

Самосохранение организации зависит от внешней и внутренней среды, характера ее деятельности, наличия ресурсов, качества управления и т.п. Самосохранение организации

обусловлено действием двух противоположных организационных факторов — стабильности и развития: стабильный фактор при его абсолютизации может в конечном счете вызвать бюрократизацию и застой; ускоренное, не обеспеченное достаточными ресурсами развитие может обеспечить только временный успех.

Жизнь, выживание, равновесие, устойчивость — это ключевые понятия для раскрытия содержания закона самосохранения. Функционирующая организация может стремиться к достижению равновесия, например, в стабильности кадрового состава, поддержании уровня производственных запасов, финансов и т.д. С развитием организации связана проблема динамического равновесия, т.е. равновесия с изменением структуры под воздействием внешних или внутренних факторов.

Выживание организации — одно из ключевых понятий в современной теории организации и управленческой практике, которое используется для итоговой характеристики процесса жизнедеятельности организации или анализа уровня ее жизнеспособности. Оно рассматривается как один из важных критериев оценки эффективности функционирования организации как социальной системы и противопоставляется понятию "смертность организации".

В современных моделях теории организации:

— выживание организации является центральным понятием и соотносится с процессами организационной адаптации. Как правило, выживание организации обуславливается установлением равновесных отношений единичной организации с внешней средой и описывается в терминах балансовых моделей, а достижение баланса — в логике пассивной адаптации;

— в теории ресурсной зависимости проблема выживания организации связывается со снижением зависимости единичной организаций от организаций целевого окружения, а адаптивные процессы — с активным воздействием организации на внешнюю среду;

— в неоинституциональном подходе выживание организации рассматривается как некий императив, реализация которого должна быть осуществлена даже в ущерб эффективности организации. При этом проблема выживания организации обуславливается повышением легитимности деятельности организаций и решается путем создания и воспроизводства в ее структуре подразделений, отражающих социальные институты внешнего окружения;

— в организационной экологии выживание сосуществует с показателем смертности организаций и выделяется два аспекта проблемы: выживание единичной организации и выживание организационной (и социальной) популяции. Рассматривая организационное развитие, прежде всего на популяционном уровне, некоторые экологи связывают выживание организационной популяции с повышением ее автономии от внешней среды, а ее развитие — с расширением социокультурного репертуара организаций.

Устойчивость организации. Важным аспектом равновесия организации, связанным с выживанием, является устойчивость функционирования системы. Устойчивость может быть по отношению к структуре системы или же к функциям, определяющим ее функционирование. Различают также устойчивость первого рода, когда система может вернуться в исходное положение после выхода из равновесия, и устойчивость второго рода, когда система выходит из состояния равновесия для перехода на новую траекторию (виток) развития. Неустойчивые системы, т.е. системы, которые не могут перейти в новое состояние или вернуться в прежнее состояние после действия негативных факторов, разрушаются. Одним из критериев самосохранения организации как системы является ее

умение (способность) адаптироваться к изменениям факторов внешней и внутренней среды.

Закон единства анализа и синтеза

Суть анализа (декомпозиции) состоит в разделении целого на части, в представлении сложного в виде простых составляющих. Суть синтеза (агрегирования) — в соединении (мысленном или реальном) простых составляющих объекта в единое целое. Анализ и синтез в человеческом мышлении сильно переплетаются и не могут существовать друг без друга, поэтому говоря о единстве анализа и синтеза, подразумевается их неразрывность и взаимодействие в процессе любой мыслительной деятельности.

Цель анализа систем — возможно более полное познание закономерностей их функционирования при существующей заданной структуре. В основе анализа как способа познания лежит такой признак системы, как делимость, декомпозиция. Система — это такое целое, которое нельзя разделить на независимые части, так как когда система расчленена, она теряет свои существенные свойства. По данной причине система есть целое, которое нельзя понять путем анализа. Однако анализ следует рассматривать в единстве с синтезом как наиболее сложным методом системного мышления. Анализ (разделение) некоторой системы может идти по трем путям:

- выделенные части независимы друг от друга и сохраняют при этом все свои свойства;
- выделенные части зависимы друг от друга и при разделении теряют ряд неосновных свойств;
- выделенные части зависимы друг от друга и при разделении теряют основные свойства.

При различных путях выделения анализ частей должен проходить так, чтобы не были потеряны важные свойства частей и была бы реальная польза для всей организации. Так, если в организации рассматривать каждое подразделение в отдельности как самостоятельное, довести до совершенства их деятельность, то совсем не обязательно будет работать наилучшим образом и вся организация. Важная сторона аналитической работы — анализ причинно-следственных связей между выделенными частями, который сводится к нахождению необходимых и достаточных условий для поддержания требуемого взаимодействия между частями целого. Трудность аналитической работы состоит в определении элемента, до которого следует производить разделение целого.

Синтез (объединение) осуществляется на базе взаимной необходимости и взаимодействия. Получение при объединении элементов нового целого работоспособного образования, потенциал которого выше суммы потенциалов объединенных элементов, носит название эмерджентность. Это явление находится в рамках диалектического закона перехода количества в качество. Эффект синергии — составная часть эмерджентности. Эмерджентность больше относится к явлениям, а синергия — к процессам, происходящим в элементах организаций.

Синтез — это процесс объединения в единое целое частей, свойств, отношений, выделенных посредством анализа. Анализ сосредоточен на структуре, он показывает, как работают части целого. Синтез акцентирует внимание на функциях, он открывает, почему они (части) действуют именно так. Поэтому анализ дает знание, а синтез — понимание. Первый позволяет описать, второй — объяснить. Задача синтеза — спроектировать, построить такую структуру системы, при которой наилучшим образом будут реализованы заданные ею функции. Стадия синтеза относится к активной системосозидающей

деятельности человека, будь то конструирование технических систем или разработка оптимальных иерархических структур управления социально-экономическими или производственными процессами.

Формулировка закона единства анализа и синтеза: каждая материальная система — живой организм, социальная организация стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций. Скорость и результат изменения зависят от диапазона изменения внешней или внутренней среды системы. Изменения или преобразования системы могут носить как позитивный, так и негативный характер в зависимости от изменения окружающей среды системы и времени преобразования.

Закон пропорциональности и композиции в окружающем нас мире все приспособлено для совместного сосуществования. Все лишнее, избыточное постепенно уходит, а недостаточное постепенно развивается, достигая некоторого временного равновесия — гармонии.

Гармония — связь, стройность, соразмерность. Она предполагает наличие совокупности элементов, процессов и их соотносительность (пропорциональность).

Закон пропорциональности и композиции требует сохранения пропорциональности между организацией как целостным системным образованием и ее элементами при любых возможных изменениях, что позволяет в максимальной степени реализовать потенциал, которым они обладают. Этот закон формулируется так: каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композиции), находящиеся в данной соотносительности или заданном подчинении (пропорции).

Сознательная реализация закона пропорциональности и композиции в организации требует обязательного использования набора принципов планирования, координации и полноты:

- принцип планирования: каждая организация должна иметь обоснованный план деятельности и развития;
- принцип координации: каждая организация должна следить за стратегическими, тактическими, оперативными изменениями и вносить соответствующие коррективы в механизм выполнения;
- принцип полноты: каждая организация должна выполнять весь набор функций производства и управления на своем участке деятельности либо своими силами, либо с помощью привлеченных организаций.

Композиция отражает необходимость согласования целей организации: они должны быть направлены на поддержание основной цели более общего характера.

Свое отношение к проблеме реализации этого закона Г. Эмерсон выразил следующим образом: «Если бы могли объединить все цели и идеалы, вдохновляющие организацию сверху донизу, собрать их таким образом, чтобы все они действовали в одном и том же направлении, то результаты получились бы колоссальные. Но поскольку на деле все они тянут в разные стороны, равнодействующая часто оказывается очень слабой, а иногда и просто отрицательной». Из этого следует, что в целенаправленных системах имеются: проблема определения общей цели, проблема многих целей и проблема согласования многих целей.

Пропорциональность отражает необходимость определенного соотношения между частями целого, их соразмерность, соответствие или зависимость.

Пропорции отражают связи и зависимости между частями целого. Достижение необходимых пропорций, соразмерности, соответствия, соотношений в границах организации любой природы равнозначно повышению жизнеспособности системы и эффективности ее функционирования. Несоответствие между частями, элементами целого называется диспропорцией. Диспропорции снижают эффективность организации, способствуют ее разрушению. Важнейшими методами обеспечения пропорциональности являются балансовые методы, методы оптимизации, сетевые методы и др.

Закон информированности и упорядоченности

Обычно информацию разделяют:

- на объективную, о веществе в товаре: к объективной относится информация, полученная от объекта управления;
- субъективную — отраженную, организованную людьми.

В управлении выделяются следующие характеристики информации:

- объем информации, рассматриваемый с двух сторон;
- объем символьной информации определяется количеством символов и обычно выражается в символах или байтах;
- объем воспринимаемой информации характеризует полноту информации о каком-либо объекте управления для принятия обоснованного решения.

Объем воспринимаемой информации имеет три уровня: информационная избыточность (повышает качество решения, однако увеличивает время на принятие решения и повышает стоимость информации); недостаток информации (затрудняет выработку правильного решения, увеличивает степень риска, требует современных методов для повышения вероятности правильного решения); субминимальный {оптимальный} уровень информации (минимально-полный объем информации для конкретного человека (управляющего), при котором он может принять обоснованное управленческое решение);

- достоверность информации — это процент реальных сведений к общему объему информации и имеет три уровня: абсолютный, доверительный и негативный;
- ценность информации характеризуется снижением уровня затрат ресурсов на принятие правильного решения. Ценность информации имеет четыре уровня: нулевой, средний, высокий и сверхвысокий;
- насыщенность информации — это соотношение полезной и фоновой информации. Фоновая информация служит для лучшего восприятия полезной информации;
- открытость информации — это возможность предоставления ее различному контингенту людей (управляющему). Существует три уровня открытости информации: секретная, конфиденциальная и публичная.

Информационная среда управления организацией подчиняется действию закона информированности — упорядоченности.

Под упорядоченностью понимается гармоничное развитие всех элементов организации: системы управления, персонала подразделений и т.д., а также наличие между элементами установленного взаимодействия — коэффициентов пропорциональности.

Согласно закону информированности — упорядоченности чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения) она имеет.

Закон информированности — упорядоченности устанавливает, что в организованном целом не может быть больше порядка, чем информации. Упорядоченность — это характеристика системы, отражающая наличие определенным образом установленных взаимосвязей. Чем больше качественной информации, тем устойчивее организация. Очевидно, достигнутый порядок можно охарактеризовать с помощью как качественных, так и количественных методов. Порядок можно в принципе признать полным, если в нем нашли практическое воплощение три аспекта упорядоченности, вытекающие из того, что определены:

- границы системы, т.е. установлено, какие именно элементы она включает;
- переменные, которые характеризуют элементы, образующие систему;
- характер действия каждого элемента и система их взаимодействия.

Принципы статической и динамической организации

Организация как любая материальная система проходит все этапы жизненного цикла или их часть. Этапы можно объединить в две группы: статическую и динамическую.

Статическая группа включает: порог нечувствительности и ликвидацию. Организацию, находящуюся в статической группе, называют статической организацией. В такой организации внутренние и внешние отношения рассматриваются в отрыве от их развития. Это довольно плодотворный метод при подготовке документов, регистрации, физического создания организации, создания, реорганизации к ликвидации организаций.

Динамическая группа включает: внедрение, рост, зрелость, насыщение, спад и крах. Организацию, находящуюся в динамической группе, называют динамической. В такой организации преобладают координирующие действия.

Специалисты консультационных фирм предпочитают работать со статическими организациями, а руководителям приходится работать с динамическими организациями. Для работы с динамическими организациями разработано несколько консультационных технологий.

Рассмотрим принципы, которые входят в состав механизма реализации законов организации и законов для организаций.

Принципы приоритета:

- принцип приоритета цели: в системе «цель — задача — функция» наивысший приоритет имеет цель, затем задача и далее функция. Функции — это виды конкретных работ. Из цели вытекает ряд конкретных задач, из задач вытекает набор функций;
- принцип приоритета функций над структурой при создании организаций: создание новых организаций осуществляется для реализации определенного набора целей. Каждая цель реализуется набором задач. Затем эти задачи группируются по общности, и для этих групп формируется набор функций;
- принцип приоритета структур над функциями в действующих организациях, в реально действующих организациях со временем отлаживаются взаимосвязи между элементами структуры, лишние постепенно отмирают, а недостающие появляются;
- принцип приоритета субъекта управления над объектом при создании структурного подразделения (звена): при создании организации собственник или учредители должны подбирать под себя персонал, выпускаемую продукцию, местоположение организации. Особое внимание должно уделяться персоналу, личностным и профессиональным характеристикам работников. На стадии создания должны быть заложены основы комфортной работы;

- принцип приоритета объекта управления над субъектом: руководители и главные специалисты должны подбираться под конкретные структурные подразделения с учетом их совместимости.

Принципы соответствия:

- принцип соответствия между поставленными целями и выделенными ресурсами: каждой цели должен соответствовать набор материальных, финансовых и кадровых ресурсов, призванных обеспечить выполнение набора задач. Учитывая, что задачи конкретизируются набором функций, необходимо, чтобы они были материализованы с учетом необходимого резерва. В противном случае одна или несколько функций не будут реализованы, а стоящие за ними задачи и цель также не будут выполнены;
- принцип соответствия распорядительства и подчинения: у каждого работника должен быть один линейный руководитель и любое количество функциональных. Не допускается ситуация, когда подчиненный по другим каналам является линейным руководителем своего руководителя;
- принцип соответствия эффективности производства и экономичности: для каждой организации должно быть найдено соответствие между эффективностью и затратами. Приоритет в большинстве случаев принадлежит эффективности. Увеличение эффективности всегда связано с увеличением качества изделий, а это, в свою очередь, приводит к увеличению затрат, что оправданно;
- принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления: как показывает практика, очень маленькие и очень большие организации работают менее эффективно, чем их промежуточные по размеру аналоги;
- принцип прямооточности: производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути с минимальным количеством вспомогательных операций;
- принцип ритмичности: производственные и информационные процессы должны идти равномерно по заранее заданным временным интервалам;
- принцип пропорциональности: производственные и информационные процессы должны идти по графику, чтобы не было простоев и затоваривания;
- принцип синхронизации (системный принцип): среди производственных и информационных процессов необходимо выделить постоянный или временный центр синхронизации, под который должна подстраиваться работа других подразделений.

В результате анализа свойств процесса можно сформировать следующие принципы его построения:

- процесс должен быть направлен на достижение целей, а не на устранение возмущающих воздействий;
- при выявлении проблемы необходимо учитывать как можно больше управляемых и неуправляемых факторов, влияющих на процесс;
- следует максимально сокращать влияние субъективного фактора на процесс;
- процесс должен обеспечиваться оптимальной информационной средой;
- процедуры и операции каждого этапа процесса должны быть обоснованы;
- обеспечение соответствия свойств процесса техническим и организационным ресурсам и организации.

Взаимосвязь законов организации

Профессиональное использование законов организации способствует установлению устойчивых количественных и качественных соотношений между управляющей и управляемой системами. Они являются составной частью управленческой технологии организации.

Перечисленные выше законы организации будут эффективно работать на организацию, если руководитель сумеет найти их разумное сочетание, выделить главный на текущий момент закон и обеспечить подчинение ему всех других для достижения глобальной цели организации.

Закон информированности — упорядоченности, закон самосохранения и закон развития — это функциональные законы, связанные с организацией как процессом. Закон синергии, закон единства анализа и синтеза и закон композиции и пропорциональности — это структурные законы, связанные с организацией как явлением.

Законы оказывают друг на друга как положительное, так и отрицательное влияние, например:

— по закону синергии путем увеличения до известных пределов численности персонала можно добиться резкого увеличения потенциала организации, что соответствует закону развития, однако закон композиции и пропорциональности и закон единства анализа и синтеза будут тормозить такое расширение;

— выполнение руководителем требований закона композиции и пропорциональности обеспечивает стабильность организации, однако это противоречит закону самосохранения, который требует быстрой перестройки в условиях рыночной экономики.

Принцип единства дает подход для эффективного использования приведенного набора законов. Этот подход состоит в следующем.

Законы имеют объективный характер и поэтому будут выполняться независимо от нашего желания, так как набор элементов уже задан. Задачи руководителя при этом заключаются в следующем:

- из списка целей организации выявить основную (на месяц, квартал, год);
- выбрать из набора главенствующий закон, которому следует уделить основное внимание; подчинить реализацию остальных законов главенствующему;
- добиться соответствия законов друг другу путем установления пропорций, приоритетов и сроков их выполнения.

Невыполнение принципа единства приводит к ухудшению показателей производственно-хозяйственной деятельности организации.

В социальной организации, центром которой является человек, объективно выполняется ряд общих и особенных законов и принципов, которые представляют единое целое в мире организаций.

Тема 5. Концепция жизненного цикла организации.

В 1950 году Кеннет Боулдинг (Kenneth Boulding) впервые предложил понятие «жизненный цикл предприятия». С этого времени все теоретические школы менеджмента, маркетинга, социологии, психологии, государственного управления начали бурно обсуждать и развивать эту теорию. Классическая, самая простая модель жизненного цикла организации включает всего 5 стадии (внедрение, рост, зрелость, падение и обновление). Каждая стадия развития компании имеет свои особенности, возможности и риски, а значит и оптимальный вариант управления.

Развитие компании по кривой жизненного цикла организации неизбежно, предсказуемо и последовательно. Такая эволюция обусловлена тремя причинами. Во-первых, успешная компания всегда растет, превращаясь в сложную организационную структуру, в ней появляется все больше заинтересованных лиц (иногда с противоположными приоритетами). Во-вторых, по мере роста компании требуется внедрение новых процессов обработки информации и принятия решений. В-третьих, компания постоянно «прыгает» между введением инноваций и укреплением данных инноваций в компании, меняя подходы к управлению.

Смена стадии происходит в момент, когда внутренние процессы компании начинают конфликтовать с условиями внешней среды, что приводит к неэффективности бизнеса. Компания вступает на путь выживания и меняет подход к управлению. Такой переход часто бывает болезненным, так как руководители бизнеса не сразу понимают, что их ранее успешные подходы нуждаются в изменении. Но если знать и планировать такой переход заранее, компания будет иметь возможность усилить свою эффективность.

Рассмотрим кратко основные концепции жизненного цикла организации, завоевавшие наибольшую популярность в сфере стратегического управления компанией.

Классическая модель жизненного цикла компании

Классическая концепция жизненного цикла организации очень похожа на [теорию жизненного цикла продукта](#) и говорит о 5 основных последовательных этапах развития бизнеса: стартап, рост, зрелость, спад и возрождение компании.

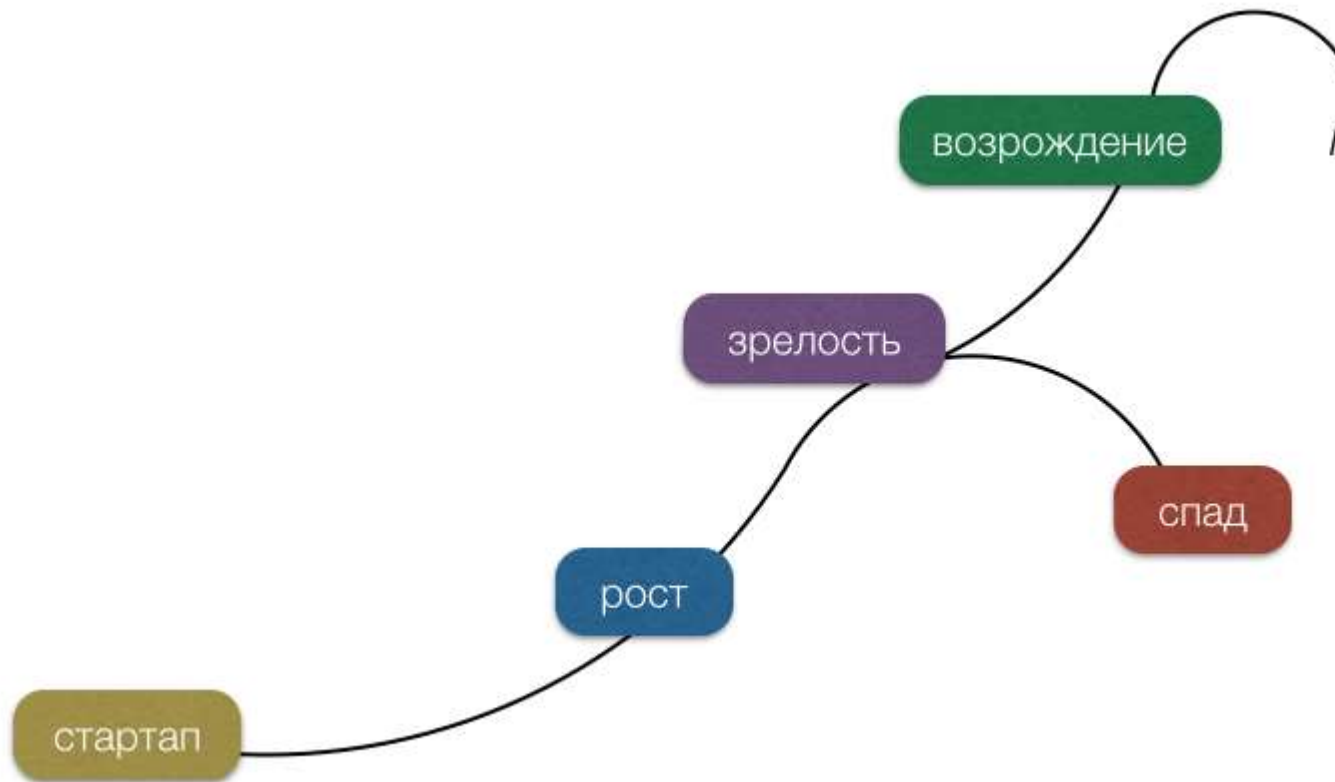


Рис 1. График классической кривой жизненного цикла организации

Каждая фаза жизненного цикла организации требует определенной организационной структуры и инструментов управления. Рассмотрим каждый период развития жизненного цикла организации подробнее.

Фаза первая «Стартап»

На этапе стартапа все компании имеют очень простую организационную структуру с централизованной властью, где все решения принимает основатель бизнеса. Основные задачи компании на этапе стартапа — определить свои ключевые компетенции и создать продукт, который впишется в рынок (будет востребованным и иметь повторные продажи). На этапе стартапа компании часто выбирает стратегию нишевой конкуренции, чтобы не вступать в прямую конфронтацию с крупными игроками отрасли.

На стадии стартапа компания испытывает недостаток в кадрах, поэтому сотрудники компании часто исполняют несколько функций одновременно, а руководитель также активно участвует в процессе разработки и создания продукта. Когда продукт компании становится успешным и может обеспечивать стабильный поток прибыли, компания растет, появляются новые отделы, процессы внутри компании усложняются, что требует более сложных и формализованных методов управления.

Фаза вторая «Рост»

На стадии роста компания начинает увеличивать ассортимент своих продуктов, начиная выходить из ниши и захватывать новые сегменты и рынки. Наблюдается рост продаж. Компания не стремится производить крупные инновации, скорее проводит небольшие изменения и улучшения продукта, которые позволят с наименьшими

затратами захватывать целевые рынки. На данной стадии компания достигает уровня прибыли, который позволяет обойтись без внешнего финансирования.

На стадии роста система управления компанией меняется: владелец бизнеса отдаляется от решения тактических задач и начинает заниматься стратегическим планированием, а часть его полномочий делегируется менеджерам среднего звена. Все процессы в компании начинают принимать формализованный вид. А наработанная база клиентов начинает влиять на стратегию компании и на развитие ассортимента. Компания стремится вырасти там, где она достигла определенных успехов.

На этапе роста может возникнуть кризис автономии, вызванный нежеланием руководителя делегировать свои обязанности, что приводит к торможению развития и замедлению процессов — компания перестает работать на пике своей эффективности. Стадия роста подходит к концу, когда темпы роста продаж замедляются.

Фаза третья «Зрелость»

На этапе зрелости организации уровень продаж стабилизируется, рост замедляется. Такая ситуация вызвана высоким уровнем конкуренции и насыщением рынка. На этапе зрелости компании также могут приносить хороший уровень прибыли, если имеют правильно сбалансированный портфель продуктов. Основной задачей бизнеса становится максимизация прибыли, что может быть достигнуто повышением стабильности работы и эффективности управления. Все управленческие ресурсы компании сфокусированы на внутренней эффективности, установлении жесткого контроля за ключевыми процессами.

На этапе зрелости делегирование власти уменьшается, появляется консерватизм в принятии решений и бюрократизируется структура компании. Внедренные процессы контроля и координации процессов создают определенную волокиту, замедляется процесс принятия решений. Теперь каждое решение анализируется со всех сторон и принимается очень взвешенно. Цель такой работы — не раскачивать бизнес, не идти на риск, улучшать то, чего уже достигла компания.

В развитии ассортимента компания также придерживается взвешенного подхода: детально контролирует расходы и оптимизирует ассортимент. Разработка направлена на поддержание продукта, не на создание реальных рискованных инноваций. Пока продажи и прибыль компании стабильны, она не предпринимает никаких решений в сторону изменения своего курса. Инновационный потенциал компании снижается, а все инновационные проекты и решения не получают требуемое поддержки и значимого финансирования.

Фаза четвертая «Спад»

На стадии спада компания теряет конкурентоспособность, продажи и прибыль ее снижаются. Отсутствие инноваций снижает рентабельность компании. Все решения становятся очень консервативными. Компания отказывается от любых инноваций и даже не идет на минимальный риск. Компания переходит в режим жесткой экономии и сокращения затрат, может начать выходить из отрасли или переходить к стадии возрождения.

Фаза пятая «Возрождение»

Данный этап развития организации происходит тогда, когда компания понимает, что теряет свою конкурентоспособность. Если у компании есть силы и возможности, она начинает бороться за свое существование и переходит к стратегии диверсификации бизнеса, развитию инноваций и новым приобретениям.

Компания уже не имитирует инновации конкурентов, а сама начинает инвестировать в создание абсолютных инновационных решений. Часто руководство компании полностью обновляется и создаются проектные группы для быстрой модернизации внутренних процессов. Принятие решений ускоряется, бюрократизация снижается. Компания фокусируется на разработке новых продуктов и повышение конкурентоспособности бизнеса.

Стадия возрождения может быть как успешной, так и не привести к росту продаж.

Пример управления жизненным циклом компании

Рассмотрим управление жизненным циклом организации на примере розничной сети детских товаров. Допустим, что компания «Х» решила развивать бизнес детских товаров и открыла 1 магазин в небольшом городе. Магазин специализировался на продаже исключительно детского питания, так как эти товары имели самый высокий спрос и оборачиваемость. Конкурентов в данном сегменте в небольшом городе не было. Детское питание продавалось в аптеках или в продуктовых магазинах в узком ассортименте. Магазин со своим широким ассортиментом мгновенно получил в городе известность и приобрел постоянных покупателей.

Стадия развития «Стартап»	Важные задачи стратегии
Продукт и количество точек продаж	1 точка продаж и широкий ассортимент детского питания
Управление, персонал и руководство	Учредители бизнеса одновременно выполняли все функции: продавали продукт, занимались организацией и продажей продукта. В магазине также работали 1-2 продавца.
Административная система	В компании не были четко закреплены функции и задачи за персоналом.
Финансы	Магазин постепенно выходил на окупаемость, дополнительных инвестиций для рекламы и расширения бизнеса не было.

Благодаря правильной ценовой и ассортиментной политике компания вышла на стабильный уровень продаж и получила поток постоянных клиентов. Появилась возможность расширения бизнеса. Компания открыла еще 4 точки дополнительных продаж и расширила ассортимент. Теперь она занималась продажей не только детского питания, но и детских игрушек, одежды, обуви и крупногабаритных товаров. В результате начальный бизнес (продажа детского питания) ушел на второй план и стал занимать неключевую роль в общих продажах. В детском питании начали активно появляться конкуренты — региональные и федеральные продуктовые магазины, которые могли предложить покупателю и широкий ассортимент, и низкие цены.

Стадия развития «Рост»	Важные задачи стратегии
------------------------	-------------------------

Продукт и количество точек продаж	Расширение товарных групп и открытие новых точек продаж. Смещение фокуса с продажи детского питания на продажи детских товаров.
Управление, персонал и руководство	Увеличение персонала компании. За каждым магазином были закреплены конкретные продавцы. Введена система учета остатков и мотивации сотрудников. За каждым продавцом были закреплены конкретные обязанности по работе в торговой точке. Основную работу по закупке и распределению товаров до сих пор вел учредитель компании.
Административная система	В компании уже появилась четкая организационная структура, у каждого сотрудника компании появилась четкая должностная инструкция, приоритеты и четкий список работ.
Финансы	Магазины начали приносить доход, который покрывал затраты на аренду и зарплату. Дополнительный доход уже стало возможным инвестировать в рекламу для повышения узнаваемости и привлечения новых клиентов.

На стадии зрелости рост продаж компании замедлился. Компания охватила всех потенциальных клиентов, которые могли интересоваться детскими товарами. Конкуренция на рынке усилилась. Теперь на рынок пришли федеральные магазины детских товаров, которые могли предложить широкий выбор и низкие цены на весь спектр детских товаров. Компания начала существовать только за счет сформировавшейся базы лояльных покупателей. Ввела систему лояльности и перераспределила ассортимент товаров между своими торговыми точками: сделала каждую точку специализирующейся на продаже конкретных видов продуктов. Расширение бизнеса повлекло за собой рост товарных остатков и необходимость правильного управления ими. Вырос объем работ и по заказу товаров. Руководитель бизнеса самостоятельно не могу обеспечивать правильное управление товарным запасом своих торговых точек.

Стадия развития «Зрелость»	Важные задачи стратегии
Продукт и количество точек продаж	Компания открыла магазины во всех доступных районах города и включила в свой ассортимент все виды детских товаров. Компания столкнулась с необходимостью оптимизации и более детальным управлением остатками ассортимента по причине скачкообразных остатков.
Управление, персонал и руководство	Персонал компании увеличился. Продавцам делегировались дополнительные функции по приемке и учету товаров. Введена система управления товарными остатками.
Административная система	Организационная структура компании была модернизирована: появились старшие и младшие продавцы. Руководитель компании также управлял бизнесом.
Финансы	Рост затрат компании при стагнации продаж начал приводить к снижению дохода.

В определенный момент для руководителей компании стали очевидны следующие проблемы организации: неэффективное распределение функций, необходимость пересмотра системы вознаграждения для продавцов, необходимости модернизации подхода к управлению товарными остатками. Компания решила не переходить к стадии спада и закрытию бизнеса, а начать полную модернизацию процессов:

- Компания открыла направление интернет-продаж, что позволило повысить конкурентоспособность и доступность продуктов
- Компания ввела фиксированную ассортиментную матрицу и начала остальные товары возить на заказ (стабилизировав товарные остатки и расширив предлагаемый ассортимент)
- Компания разработала программу постоянных промо-акций для удержания клиентов и повышения их чека
- Компания расширила свой ассортимент товарами, которые слабо представлены на рынке и не представлены в матрице федеральных сетей
- Компания автоматизировала продажи и учет остатков
- Компания ввела дополнительную мотивацию для продавцов, а руководитель делегировал часть функций по управлению ассортиментом старшим продавцам

Тема 6. Виды организационных структур управления/ Анализ ОСУ.

Учитывая целостный характер организации, а также такие ее свойства как иерархичность, целенаправленный характер деятельности, необходимо рассмотреть один из ключевых вопросов управления – организационные структуры.

Процессы и деятельность организации реализуются в рамках организационных структур. При этом возможна множественность выделения структур:

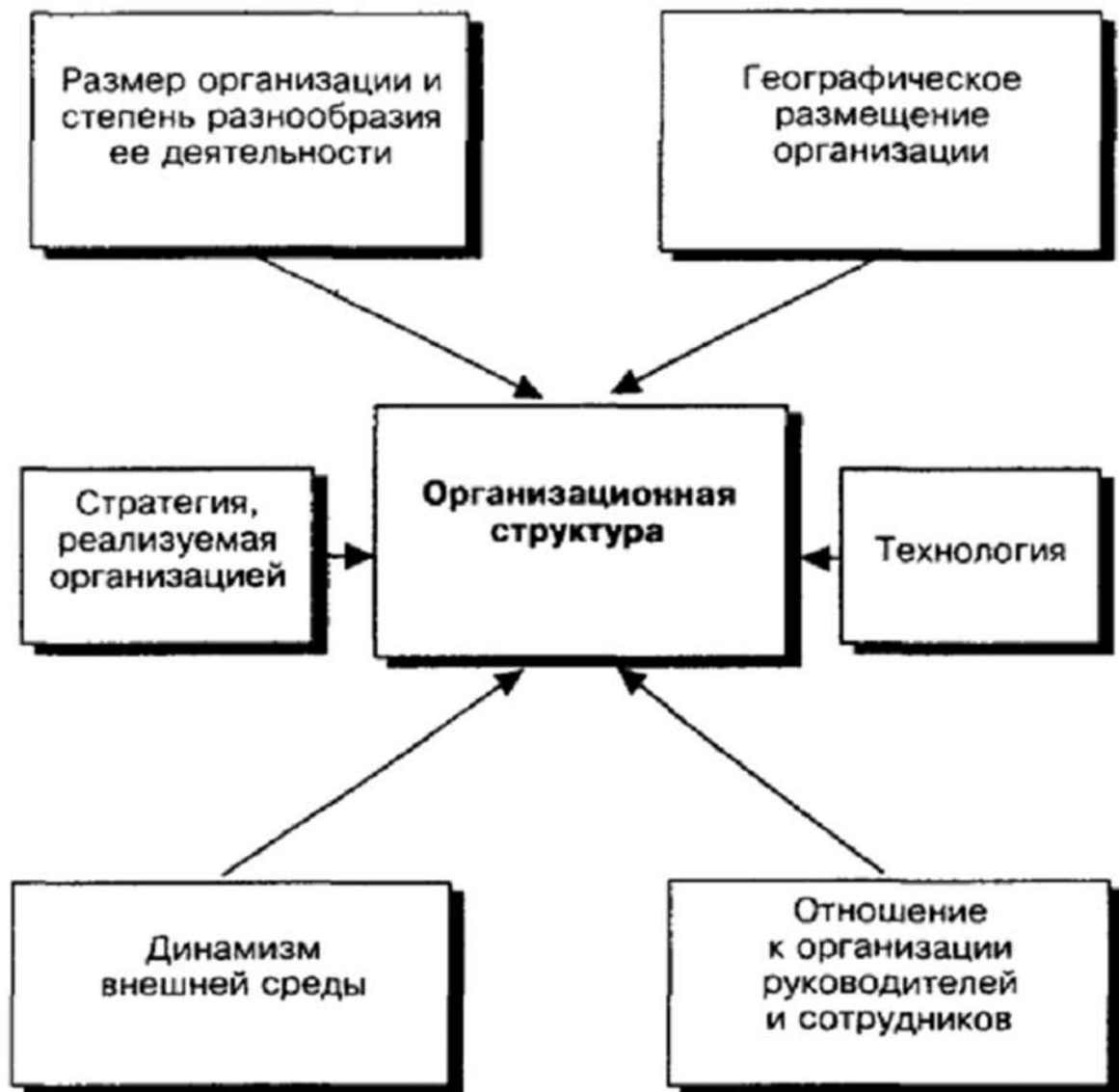
- производственная и структура управления;
- формальная и неформальная структура;
- макро- и микроструктуру;
- иерархическую и неиерархическую структуру.

Очевидно, такая неоднозначность обусловлена сложностью самого понятия и разнообразием возможных подходов к его исследованию.

Структура управления (организационная структура) представляет собой внутреннее устройство системы управления, которое описывается совокупностью структурных элементов, их взаимоотношениями между собой и с объектом управления.

Структура управления – определенная схема взаимосвязей между звеньями и отдельными работниками, занятыми решением управленческих задач.

Выбор структуры управления организацией зависит от факторов, представленных на схеме:



В настоящее время в современной теории организации выделяют:

- а) Жесткие организационные структуры (или иерархические, традиционные)
- б) гибкие (или органические) организационные структуры управления. *Далее по тексту организационная структура управления - ОСУ)*

Традиционные:

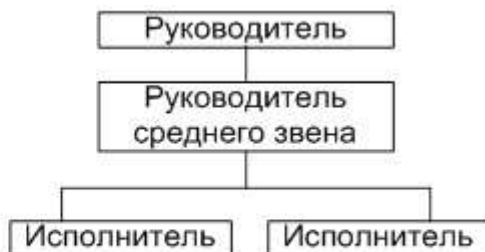
1. Линейная ОСУ

Структура организации, в которой нет подразделений, а число работников не превышает нормы управляемости руководителя. В структуре существуют только линейные вертикальные связи, горизонтальные связи отсутствуют.

Полная ответственность за работу по всем функциям управления возлагается на руководителя.



Простая линейная структура



Сложная линейная структура

Руководителю организации могут подчиняться несколько руководителей среднего звена. Но при этом специализация управления происходит не по функциональному признаку, а по объему работы (например, начальнику магазина подчиняются начальники двух отделов магазина, имеющие одинаковый набор функций)



Частный случай сложной линейной структуры

Ниже представлен еще один вариант схемы линейной ОСУ



Достоинства линейной структуры:

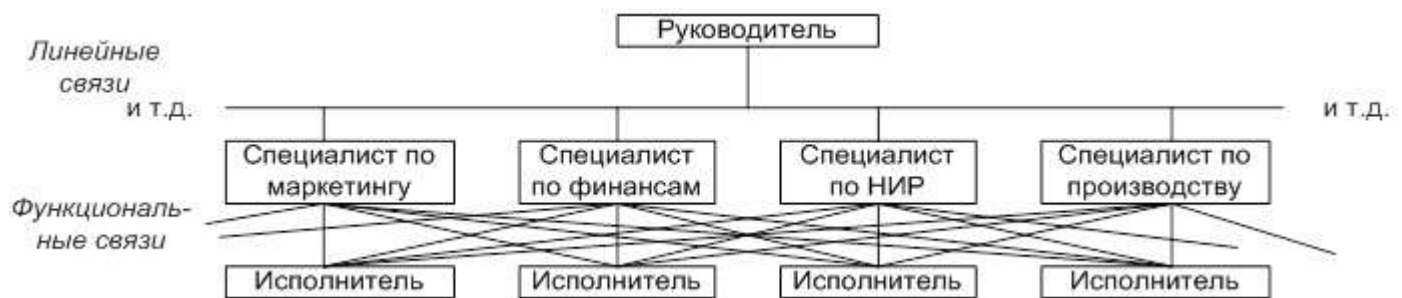
1. Четкие уровни управления и подчинения и связи
2. Оперативность и точность управленческих реакций
3. Исключение получения одним исполнителем противоречивых заданий

Недостатки:

1. Чрезмерные информационные перегрузки руководителя
2. Увеличение сроков выполнения заданий, требующих совместной работы нескольких отделов
3. Невозможно использовать при большой численности персонала, поэтому при расширении масштабов деятельности линейную структуру нужно трансформировать.

2. Функциональная ОСУ

Специализация управления происходит в рамках функционального подхода, т.е. по основным направлениям деятельности: производство, маркетинг, финансы, НИР. Руководитель организации имеет в подчинении специалистов, которые управляют сразу всеми исполнителями.



Достоинства функциональной структуры

1. Эффективная организация горизонтальных связей
2. Широкие возможности для согласования одного решения по различным функциональным подразделениям

Недостатки:

1. Нарушается принцип единоначалия и снижается эффективность работы исполнителей
2. Координация деятельности не находится в руках одного человека, а поровну лежит на всех специалистах
3. От руководителя организации требуется наличие глубоких и разносторонних знаний

3. Линейно-штабная ОСУ

Первый «гибрид» линейной и функциональной структур. При линейных руководителях создается группа специалистов – «штаб» или «аппарат». На уровне организации работники аппарата занимаются общими проблемами ее развития, а в

подразделениях решают специфические задачи. Штаб обладает полномочиями:

- рекомендательными (для руководителя, которому подчиняется)
- согласовательными (при принятии решений, требующих заключения штабных специалистов)
- параллельные (при разработке альтернативных решений наравне с линейным руководителем)



Сам Штаб в свою очередь имеет линейную структуру.

Типы штабов:

- консультативный (определенный набор специалистов на постоянной основе)
- обслуживающий (по одной из обслуживающих функций управления: маркетинг, финансирование, планирование, ведение дел, юридическое обслуживание и т.д.)
- личный (разновидность обслуживающего аппарата; разновидность секретаря-референта).

Достоинства штабной структуры:

1. Штаб позволяет соединить выгоды линейной и функциональной структур
2. Штаб освобождает руководителя от большей части аналитической работы и сосредоточиться на своей основной деятельности

Недостатки

1. Результаты работы штаба могут не подойти к конкретной ситуации, т.к. штаб не связан с основной деятельностью организации
2. Линейный руководитель может не прислушиваться к рекомендациям штаба, даже если он не прав
3. Сложно оценить эффективность работы штабов организации по результатам их деятельности, т.к. очень сложно определить, какого эффекта достигла организация благодаря данным штабом рекомендациям

4. Линейно-функциональная ОСУ

Наиболее распространенный вид структуры, в основе которого лежит «шахтный» принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, финансы и т.д.).

По каждой из них формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху вниз. Результаты работы контролируются по степени достижения поставленных целей. За конечный результат в целом отвечает линейный

руководитель, основная задача которого состоит в том, чтобы все службы вносили свой вклад и их работа была скоординированной.

Реализация линейно-функциональной структуры управления может быть также реализована на основании штабной структуры. В такой структуре параллельно существуют линейные (обязательные) и функциональные (рекомендательные) связи.



Линейно-функциональная шахтная структура



Линейно-функциональная штабная структура

Достоинства линейно-функциональной структуры:

1. Эффективны там, где выполняются рутинные и редко меняющиеся функции
2. Хорошо подходят для управления небольшими организациями
3. Хорошо подходят для предприятий с массовым и крупносерийным производством
4. Подходят для компаний работающих на международных рынках, если на всех рынках требования к продукту и технологии одинаковы.

Недостатки:

1. Неэффективный обмен информацией, отсутствие горизонтальных коммуникаций
2. Высокая централизация оперативного управления
3. Если организация большая, присутствует слишком высокая норма управляемости на верхнем уровне управления (большое количество функциональных заместителей у руководителя)
4. Не позволяют быстро реагировать на изменение науки и техники и других факторов внешней среды (из-за неэффективной связи между подсистемами, высокого уровня формализации)
5. Не подходят при разнородности требований к продукту и технологии предприятия на различных рынках (сегментах)

5. Дивизиональная ОСУ

В основе дивизиональной структуры лежит принцип выделения производственных отделений организации (дочерних предприятий и филиалов), как самостоятельных объектов управления. Соответственно, ключевыми фигурами организации становятся не руководители функциональных направлений, а менеджеры производственных отделений. Такие подразделения становятся не только центрами затрат, но и центрами прибыли, повышающими эффективность своей деятельности за счет самостоятельного принятия решений. Структуризация организации может происходить:

– по выпускаемой продукции или услугам (продуктовая специализация)

- по ориентации на потребителя (потребительская специализация)

– по обслуживаемым территориям (региональная специализация)

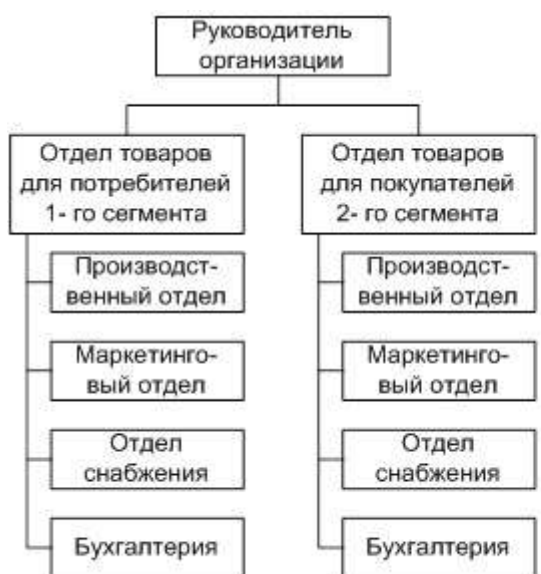
Использование дивизиональной структуры также возможно при интеграции организации с образованием холдинга, финансовой группы и т.д.

В дивизиональной структуре оперативное управление децентрализовано. Высшее руководство занимается общим целеполаганием и выполняет функции:

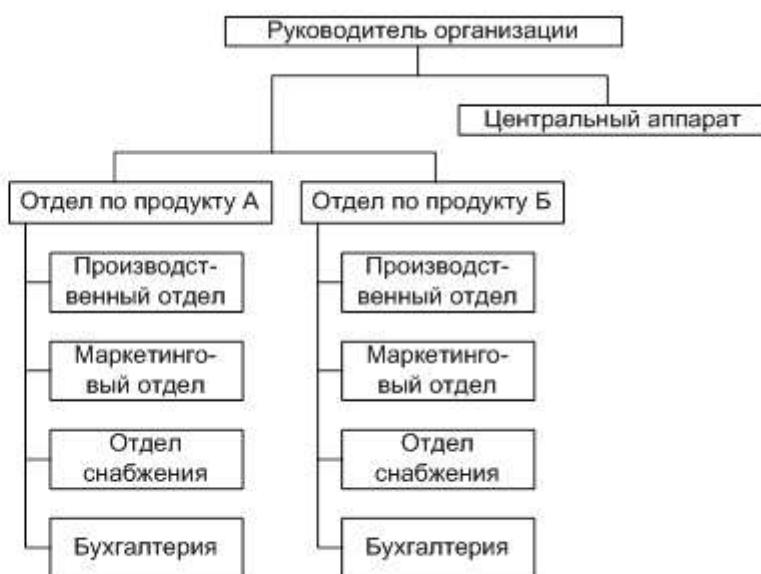
а) производственных связей (обмен продукцией или продуктами незавершенного производства внутри организации)

б) административных связей (координация и контроль)

в) финансовых связей (контроль расходов и получения прибыли, либо контроль распределения денежных средств из централизованного фонда)



Дивизиональная клиентская структура



Дивизиональная продуктовая структура



Дивизиональная региональная структура

Возможна и такая схема:



Достоинства дивизиональной структуры:

1. Тесная связь с рынком, потребителем
2. Возможность быстрого реагирования производств и управления на изменения внешней среды

Недостатки

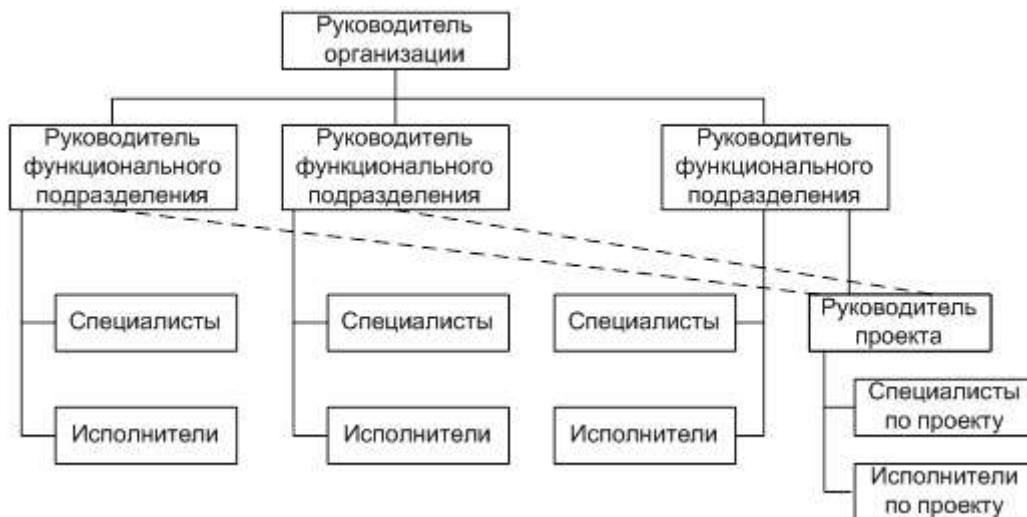
1. Повышение иерархичности структуры, необходимость в промежуточных уровнях координирующего менеджмента, что приводит к снижению эффективности коммуникаций и рост затрат на управление

В современных условиях традиционные иерархические формы ОСУ не всегда отвечают поставленным задачам перед организацией. Уместно говорить о гибких или

органических ОСУ,
б) Гибкие организационные структуры

1. Проектная ОСУ

В системе управления проект – это временное подразделение, ликвидируемое после завершения работ (проведение различных экспериментов, освоение новых видов продукции или технологий, методов управления и др.).



Пример проектной организационной структуры



2. Матричная ОСУ

Построена на принципе двойного подчинения исполнителей: линейному

руководителю (руководитель проекта) и функциональному руководителю (руководитель функционального подразделения).

Организация работы сводится к созданию в организации временных рабочих групп для решения необходимых задач (проектов).

Выделенные на это ресурсы в дальнейшем могут перераспределяться, т.е. один и тот же работник или оборудование выполняют различные задания, не вводя новых должностей и подразделений, используются в научно – исследовательских организациях.

В матричной структуре присутствуют вертикальные связи (по функциональным подразделениям), которые определяют методы и принципы работы и горизонтальные связи (по выполняемым проектам), которые определяют объем работ.



Еще один вариант схемы, на котором подчеркивается тесная связь матричной и проектной структур.



Не зависимо от типа ОСУ, она выступает одним из главных механизмов распределения функций, ответственности, власти, полномочий в организации. Для грамотного руководителя важно правильно диагностировать и оценивать эффективность ОСУ.

Анализ организационной структуры управления.

Последовательность анализа организационной структуры управления заключается в следующем.

1. Графическое моделирование организационной структуры управления;
2. Выявление первичных количественных характеристик: количество уровней управления, численность, номенклатура должностей, количество структурных единиц;
3. Определение некоторых количественных оценок;
4. Определение качественных характеристик с использованием экспертных оценок;
5. Оценка соответствия организационной структуры управления системе целей, технологии, размерам предприятия, состоянию внешней среды.

Методы анализа организационных структур управления.

- 1/ Графическое моделирование. С помощью этого метода система изображается как совокупность элементов и взаимосвязей между ними.
- 2/ Применение относительных и средних величин. При диагностике организационной структуры активно используется выявление таких величин, их простые средние арифметические, средние взвешенные, средние гармонические, геометрические и квадратические. Главным требованием применения средних величин является качественная однородность совокупности данных, для которых они исчисляются. Важным средством для этого является группировка.
- 3/ Группировка. Метод основан на отборе явлений и процессов (а также их обуславливающих причин и факторов) по определенным признакам и предполагает их классификацию. Множество единиц объекта наблюдения расчленяется на однородные группы по основаниям группировки, которые могут быть качественными или количественными. Примером группировки по качественному признаку является разделение всех организаций в зависимости от их организационных структур — функциональные или проектно-матричные. Разделение по количественному основанию можно проиллюстрировать группировкой организаций (независимо от их вида) в соответствии со среднегодовым оборотом.
- 4/ Сравнение. Это наиболее распространенный способ конкретного анализа, связанный с сопоставлением однородных величин для выявления существующего между ними различия (сравнение показателей оргструктуры исследуемой организации с лучшими в соответствующей отрасли).
- 5/ Метод цепных подстановок. Этот метод позволяет выявить влияние отдельных факторов на конечную величину показателя при условии, что связь между ними имеет выраженный функциональный характер.
- 6/ Корреляционно-регрессионный анализ. Этот метод служит для определения тесноты и конкретного вида связи между показателями, не находящимися в функциональной зависимости.
- 7/ Применение аналогий. Метод основан на использовании принципа сходства между отдельными объектами. Исходным пунктом является аксиома: если предметы сходны в одних определенных признаках, то они могут быть сходны и в других. Упрощенный пример такого силлогизма: если торговая организация с оборотом более 50 тыс. долларов процветает, применяя функционально-продуктовую матричную структуру, то другая организация с тем же оборотом, меняя свою функциональную структуру на матричную, ожидает не меньшего процветания.
- 8/ Экспертные оценки. Этот метод применяется, как правило, в тех случаях, когда оценка или анализ не могут быть выполнены на основе точных расчетов или когда выполнение подобных расчетов нецелесообразно в связи с низкой эффективностью.

Существуют ситуации, когда простое распространение прежнего или иного опыта, ранее существовавших закономерностей неприемлемо. Именно этим отличается современная ситуация практически повсюду в мире.

Специальные методы диагностики. К ним можно отнести достаточно сложные и выходящие за рамки настоящей книги методы математического, имитационного и других видов моделирования.

Графическое моделирование организационных структур управления. Моделью организационной структуры управления называется символическое изображение и/или текстовое описание реально существующих, существенно значимых для исследования составляющих частей сложившейся организационной структуры предприятия, их взаимосвязи, а также их качественные и количественные характеристики.

Обычно организационная структура моделируется в виде иерархического графа, элементы которого изображают структурные единицы (службы, отделы, секторы, департаменты, сотрудников и прочее), а соединяющие их дуги изображают отношения подчиненности одних подразделений другим. Такой иерархический граф может изображаться с определенными дополнениями и надстройками. Но при всей красоте и наглядности таких изображений они часто заслоняют ответ на вопрос, который в первую очередь должна решить организационная структура: кто кому подчиняется? Для более четкого представления организационной структуры следует придерживаться нескольких правил.

1. Структурные единицы, стоящие на одном уровне подчиненности, также должны быть графически изображены на одном уровне.
2. Декомпозиция оргструктуры по различным звеньям должна быть одинаковой. Если один отдел разбит на исполнителей, то и все отделы должны быть также разбиты на исполнителей либо в первом отделе исполнители не должны быть показаны.
3. Различные звенья управления не должны смешиваться. В вертикали, посвященной финансовой службе, представители маркетинговой службы не должны появляться.
4. При введении отношений иных, нежели отношения административной подчиненности (например, подчиненность по функции или подчиненность по проекту), изображающие их линии или символы должны быть расшифрованы и описаны. Таких видов отношений, включая отношения подчиненности, должно быть не больше трех.

Выявление первичных количественных характеристик организационных структур управления.

Первичные количественные показатели организационной структуры.

1. Общее количество уровней управления.
2. Количество уровней управления различных подразделений организации, разность между максимальным и минимальным количеством уровней управления, среднее по подразделениям количество уровней управления.
3. Существующая средняя норма управляемости (среднее количество подчиненных у одного руководителя).
4. Количество подразделений с указанием их территориальной распределенности.
5. Численность работников управления и другие.

Анализ соответствия организационной структуры целям организации проводится с помощью матрицы распределения ответственности. Выявляются:

- цели, которые не имеют организационного обеспечения (нет ответственных) или имеют
- недостаточное обеспечение (не хватает исполнителей);
- цели, имеющие нечеткую систему ответственности, - ответственный исполнитель должен быть только один;
- цели, не имеющие системы контроля их достижения или нечеткую систему контроля,— субъект
- контроля должен быть выше по уровням управления, нежели объект контроля, и находиться в том же звене;
- цели, которые закреплены за несоответствующими по специализации структурными подразделениями. Например, финансовые цели закреплены за руководителями производственных подразделений.

Формальные количественные оценки организационной структуры управления

1/ Структурный коэффициент централизации $K_{сц} = N_{цп} / N_{оп}$ $N_{цп}$ – количество структурных подразделений, управляемых из одного центра ; $N_{оп}$ – общее количество структурных подразделений одного уровня.

2/ Количественный коэффициент централизации $K_{кц} = N_{цч} / N_{оч}$ $N_{цч}$ – численность работников подразделений, управляемых из одного центра; $N_{оч}$ - общая численность работников;

3/ Объемный коэффициент централизации $K_{ок} = O_{ц} / O_{о}$ $O_{ц}$ – объем работ, выполняемый централизованными подразделениями; $O_{о}$ – общий объем работ предприятия.

4/ Коэффициент централизации управления $K_{цу} = N_{уц} / N_{уо}$ $N_{уц}$ – количество работников центрального управления; $N_{уо}$ – общее количество работников управления.

5/ Коэффициент централизации функций $K_{цф} = Ч_{цц} / (Ч_{цц} + Ч_{цп})$ $Ч_{цц}$ – численность работников по централизованной функции в центральном аппарате; $Ч_{цп}$ – то же, в аппарате подразделений и филиалов.

6/ Коэффициент централизации отдельных функций $K_{ц} = T_{т} / (T_{т} + T_{ц})$ $T_{т}$ – затраты труда работников аппарата управления по данным функциям, чел. – дн.; $T_{ц}$ – суммарные затраты труда.

7/ Уровень специализации $У_{спец} = N_{спец} / N$ $N_{спец}$ - число специализированных подразделений (бизнес-единиц); N – общее число подразделений.

8/ Уровень формализации отношений подчиненности и процессов делегирования полномочий $K_{ф} = Ч_{до} / Ч_{о}$ $Ч_{до}$ – количество формализованных должностей (существуют должностные обязанности, регламентирующие вопросы подчиненности, распределения прав и обязанностей); $Ч_{о}$ – общее количество должностей по штатному расписанию.

9/ Коэффициент сложности управления $K_{сл} = Ч_{с} / Ч$ $Ч_{с}$ – количество должностей; $Ч$ – общая численность работников предприятия.

10/ Коэффициент структурной напряженности $K_{сн} = N / d$ N – общее число подразделений, находящихся в подчинении данному аппарату управления; d – удельный вес работников аппарата управления в % от общей численности работников.

11/ Коэффициент соблюдения норм управляемости $K_{упр} = Ч_{ф} / Ч_{н}$ $Ч_{ф}$, $Ч_{н}$ – соответственно фактическая и нормативная численность работников, подчиненных одному руководителю.

12/ Коэффициент соответствия должности $K_{сд} = Ч_{с} / Ч_{ау}$ $Ч_{с}$ – численность работников аппарата управления, соответствующих должности по результатам аттестации; $Ч_{ау}$ – общая численность аппарата управления.